



KS

Evaluering og eventuell ny organisering av KS' internasjonale prosjektarbeid

Endelig rapport

September 2006



Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	3
1.1	Formål med evalueringen	3
1.2	Disposisjon for rapporten	3
2.	Konklusjoner og anbefalinger	5
3.	KS' internasjonale prosjektarbeid i dag og fra begynnelsen	9
3.1	Hva er internasjonalt prosjektarbeid i KS?	9
3.2	Historisk tilbakeblikk på det internasjonale engasjementet	11
4.	Målstruktur for KS' internasjonale prosjektarbeid	14
4.1	Den overordnede målstrukturen	14
4.2	Den operasjonelle målstrukturen	16
5.	Aktørenes behov og interesser	20
5.1	Interessenter til det internasjonale prosjektarbeidet	20
5.2	Interessentanalyse	20
6.	Alternativer for en fremtidig organisering	24
6.1	Styrker og svakheter ved dagens organisering	24
6.2	Hva er KS' mål for det internasjonale prosjektarbeidet?	27
6.3	Scenario 1: Fortsette som i dag	28
6.4	Scenario 2: Det internasjonale prosjektarbeidet organisert i en egen enhet	29
6.5	Scenario 3: Organisering av det internasjonale prosjektarbeidet i et aksjeselskap	32
6.6	Rambøll Managements vurderinger på bakgrunn av analysen	37
7.	Gjennomføring og metode	39
7.1	Intervjuer	40
7.2	Dokumentstudier	39
7.3	Spørreskjemaundersøkelse blant KS' medlemmer	40
8.	Vedlegg	43

1. Innledning

Rambøll Management har på oppdrag fra KS gjennomført en evaluering av organiseringen av KS' internasjonale prosjektarbeid. Evalueringen er gjennomført i samarbeid med revisorfirmaet BDO Noraudit. Evalueringen er gjennomført i perioden mai – september 2006.

Evalueringens resultater baserer seg hovedsakelig på fire datakilder:

1. Analyser av relevante dokumenter
2. Intervjuer med interessenter
3. En spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordførere i norske kommuner og fylkeskommuner
4. Et kvalitetssikringsseminar med interessentene

I tillegg er det foretatt en gjennomgang av relevant regelverk for regnskap, skatter og avgifter.

1.1 Formål med evalueringen

I følge vedtektene er KS en medlems-, arbeidsgiver- og interesseorganisasjon som skal arbeide for en effektiv og selvstendig kommunesektor som ivaretar innbyggernes interesser. De fleste av KS' aktiviteter utøves således på den nasjonale arenaen. KS beskjeftiger seg imidlertid også med internasjonale prosjekter.

Denne evalueringen har som formål å gi en vurdering av hvorvidt KS' internasjonale prosjekter har en hensiktsmessig organisering i dag, samt hvorvidt den internasjonale virksomheten kan bidra til å styrke KS' virksomhet både internt og i forhold til medlemmene. Et hovedanliggende for KS har vært å få en vurdering av hvorvidt det internasjonale prosjektarbeidet bør organiseres i en selskapsform med sikte på mer forretningsmessig drift og økte inntekter til KS.

Oppgaven er løst ved hjelp av tre delanalyser som blir presentert i denne rapporten:

1. Analyse av målstruktur, det vil si hvilke mål som gjelder for KS' internasjonale prosjektarbeid, og hvordan det internasjonale prosjektarbeidet er forankret i KS' virksomhet.
2. Interessentanalyse, det vil si en analyse av ansatte, medlemmer og donorers interesser og behov i forhold til KS' internasjonale prosjektarbeid.
3. Analyse av mulige fremtidige måter å organisere det internasjonale prosjektarbeidet på.

Det er særlig i forbindelse med delanalyse 3 at revisjonsfirmaet BDO Noraudit har bidratt med juridiske og revisjonsmessige vurderinger.

Rambøll Management og BDO Noraudit står alene ansvarlig for alle vurderinger, analyser og konklusjoner som presenteres i denne rapporten.

1.2 Disposisjon for rapporten

Rapporten er strukturert på følgende måte

- I kapittel 2 presenterer Rambøll Management sine konklusjoner
- I kapittel 3 gis en presentasjon av KS' internasjonale arbeid slik det fremstår i dag, samt et kort historisk tilbakeblikk

- I kapittel 4 presenteres målstrukturen for det internasjonale arbeidet i KS
- I kapittel 5 presenteres interessentanalysen
- I kapittel 6 gis en analyse av styrker og svakheter ved dagens organisering, samt scenarier for mulig fremtidig organisering
- I kapittel 7 beskrives metoder som er brukt i evalueringen
- I kapittel 8 finnes ett vedlegg:
 - Detaljerte resultater fra spørreskjemaundersøkelsen blant rådmenn og ordførere i norske kommuner og fylkeskommuner

2. Konklusjoner og anbefalinger

Denne undersøkelsen etablerer status for det internasjonale prosjektarbeidet i KS per i dag, og ser fremover i forhold til alternative måter å organisere det internasjonale prosjektarbeidet på. Innledningsvis gir vi en kortfattet beskrivelse av den historiske utviklingen for KS' internasjonale prosjektarbeid fra begynnelsen av 90-tallet og frem til i dag. Etter dette er rapporten bygget opp rundt tre analyser:

1. Analyse av målstruktur, det vil si hvilke mål som gjelder for KS' internasjonale prosjektarbeid, og hvordan det internasjonale prosjektarbeidet er forankret i KS' virksomhet.
2. Interessentanalyse, det vil si en analyse av ansatte, medlemmer og donorerers interesser og behov i forhold til KS' internasjonale prosjektarbeid.
3. Analyse av mulige fremtidige måter å organisere det internasjonale prosjektarbeidet på.

2.1 Målstruktur

I vår analyse av det internasjonale prosjektarbeidets målstruktur, har vi satt opp to modeller: Én modell for den overordnede målstrukturen slik den fremkommer i KS' styringsdokumenter, og én modell for den operasjonelle målstrukturen slik den fremkommer på bakgrunn av vår datainnsamling. Analysen viser at det er samsvar mellom den overordnede målstrukturen og de mål det faktisk arbeides etter i KS' internasjonale prosjekter. Det internasjonale prosjektarbeidet har imidlertid formelt sett en svak forankring i organisasjonens vedtekter. Analysen viser også at det internasjonale prosjektarbeidet er mer omfattende enn det som kommer frem i den overordnede modellen basert på KS' vedtekter og virksomhetsplan.

Dersom KS ønsker å videreføre eller styrke det internasjonale prosjektarbeidet, mener vi derfor at det vil være behov for å bekrefte den operasjonelle målstrukturen slik den fremkommer i vår analyse. Videre mener vi det er nødvendig å sikre det internasjonale prosjektarbeidet en sterkere forankring til de øvrige nivåene i organisasjonen. Helt konkret kan dette gjøres gjennom landstingsvedtak og 4-årsplanen.

2.2 Interessentanalyse

Et hovedanliggende for KS er å ha legitimitet for det arbeidet som gjøres blant medlemmene. Det er på denne bakgrunnen gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant samtlige rådmenn og ordfører i norske kommuner og fylkeskommuner om deres erfaringer, ønsker og behov for KS' internasjonale prosjektarbeid. I alt 290 kommuner og fylkeskommuner har besvart undersøkelsen. Det betyr at undersøkelsen inneholder besvarelser fra 64,4 % av de norske kommunene og fylkeskommunene.

Det fremkommer av spørreskjemaundersøkelsen at det internasjonale prosjektarbeidet generelt ikke har stor oppmerksomhet blant rådmenn og ordførere i norske kommuner og fylkeskommuner. Som henholdsvis politisk valgt og administrativt ansatt i kommune eller fylkeskommune, er rådmenn og ordføreres roller forskjellige. Spørreskjemaundersøkelsen viser helt overordnet at KS' internasjonale prosjektarbeid ikke har stor oppmerksomhet verken blant rådmenn eller ordførere i kommuner og fylkeskommuner. Under 10 % av respondentene blant rådmenn og ordførere mener at det er svært viktig at KS engasjerer seg i internasjonalt prosjektarbeid. Videre er det begrenset interesse blant respondentene i de kommuner og fylkeskommuner som ikke deltar i arbeidet i dag, å delta i fremtiden.

Den lukne interessen for det internasjonale prosjektarbeidet kan skyldes manglende kjennskap til arbeidet. Hele 43,5 % av ordførerne og 36,3 % av rådmennene oppgir å ikke kjenne til KS' internasjonale prosjektarbeid.

Analysen av spørreskjemaundersøkelsen viser imidlertid at det kan være mulig å vekke denne interessen, blant annet fordi 30,4 % av rådmenn og 50 % ordførere svarer "vet ikke" på spørsmålet om de kunne tenke seg at deres kommune/fylkeskommune engasjerte seg i KS' internasjonale prosjekter. Økt interesse for det internasjonale arbeidet vil imidlertid kreve økt åpenhet og informasjon om det arbeidet som foregår.

Blant de øvrige interessentene som er identifisert, er donorene tillagt stor vekt. Blant donorene fremkommer i hovedsak synspunkter som tilsier at KS i dag har stor tillit, og at donorene er fornøyde med det arbeidet KS gjør. Som en konsekvens av dette, gir donorene også signaler om at de kunne være interessert i å øke omfanget av prosjektsamarbeidet med KS. UD fremhever som spesielt verdifullt at KS kan rapportere fra "bakkeplan" i de landene hvor de er involvert i prosjekter, og at KS sådan spiller en viktig rolle i norsk utenrikspolitikk. Norad vektlegger imidlertid behovet for solid bistandsfaglig kompetanse hos sine samarbeidspartnere, noe de i dag er usikre på om KS i tilstrekkelig grad er i besittelse av. Manglende kompetanse på det bistandsfaglige området kan i følge Norad, i enkelte tilfeller føre til utilstrekkelig kvalitetssikring av kommunenes og fylkeskommunenes prosjektsøknader.

Det fremkommer av analysen at det internasjonale prosjektarbeidet preges av noen klare styrker og svakheter som kan være et utgangspunkt for større eller mindre endringer i organiseringen av arbeidet. Det er ingen funn i interessentanalysen som tilsier at KS *må* endre organiseringen av det internasjonale prosjektarbeidet.

2.3 Scenarier for en fremtidig utvikling

I forlengelsen av interessentanalysen, og som grunnlag for scenarieutviklingen, er det gjennomført en analyse av styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT-analyse) ved det internasjonale prosjektarbeidet slik det er organisert i dag.

Vi har deretter utarbeidet tre scenarier for en fremtidig organisering av KS' internasjonale prosjektarbeid:

1. Fortsette som i dag med noen justeringer
2. Organisere arbeidet i en egen enhet
3. Etablere et selvstendig aksjeselskap

2.3.1 *Scenario 1: Fortsette som i dag med noen justeringer*

Valg av dette scenariet vil basere seg på en beslutning om å fastholde den nåværende utviklingen og posisjonen internasjonalt.

Styrken ved dette scenariet er at plasseringen sammen med europapolitikk, legger til rette for erfaringsdeling, kompetanseutvikling og læring på tvers av de ulike gruppene som arbeider henholdsvis med europapolitikk og internasjonale prosjekter. Det er per i dag et sterkt fagmiljø i gruppen og det er etablert et godt forhold til donorene. Svakheter ved denne organiseringen er at ressursbruken er uoversiktlig, og det internasjonale prosjektarbeidet lite synlig.

2.3.2 *Scenario 2: Organisere arbeidet i en egen enhet*

Scenario 2 forutsetter at man ønsker å styrke profileringen av det internasjonale prosjektarbeidet som en viktig del av KS' virksomhet. Videre at man er villig til å endre rammebetingelsen om at KS' internasjonale prosjektarbeid ikke skal belaste KS' økonomi.

En styrke ved dette scenariet er at de internasjonale prosjektene får en tydeligere ledelse. Lederen for enheten blir medlem av ledergruppen, og får dermed mer direkte innflytelse på strategiske beslutninger i KS. Med tydeligere ledelse vil det også bli lettere å trekke på ressurser fra den øvrige organisasjonen i prosjektarbeidet.

Økt bruk av ressurser vil gjøre det mulig å investere ressurser også i salgsarbeid mot nye donorer. Samlet sett vil organiseringen som egen enhet kunne gi det internasjonale prosjektarbeidet en styrket profil både i forhold til medlemmene og de statlige myndighetene.

Det er imidlertid knyttet usikkerhet til om medlemmene vil si ja til en slik satsing. Det internasjonale området kjemper om oppmerksomheten blant en rekke andre områder som medlemmene mener er viktige. En annen svakhet er at opprettelsen av en egen enhet vil føre til et økt kontrollspenn for administrerende direktør, som allerede har 13 enheter under sin ledelse. Videre vil opprettelsen av en egen enhet føre til en oppsplitting av europapolitikken og de internasjonale prosjektene som ikke nødvendigvis er hensiktsmessig. Gruppen for europapolitikk og gruppen for internasjonale prosjekter arbeider per i dag med separate oppgaver, men har et felles berøringspunkt i forhold til arbeid med EU- og EØS-finansierte prosjekter. Synergieffekten mellom de to gruppene vil bli mindre ved en oppdeling i to enheter.

2.3.3 Scenario 3: Etablere et selvstendig aksjeselskap

Etablering av et eget selskap forutsetter et ønske om å styrke, utvikle og profesjonalisere det internasjonale prosjektarbeidet.

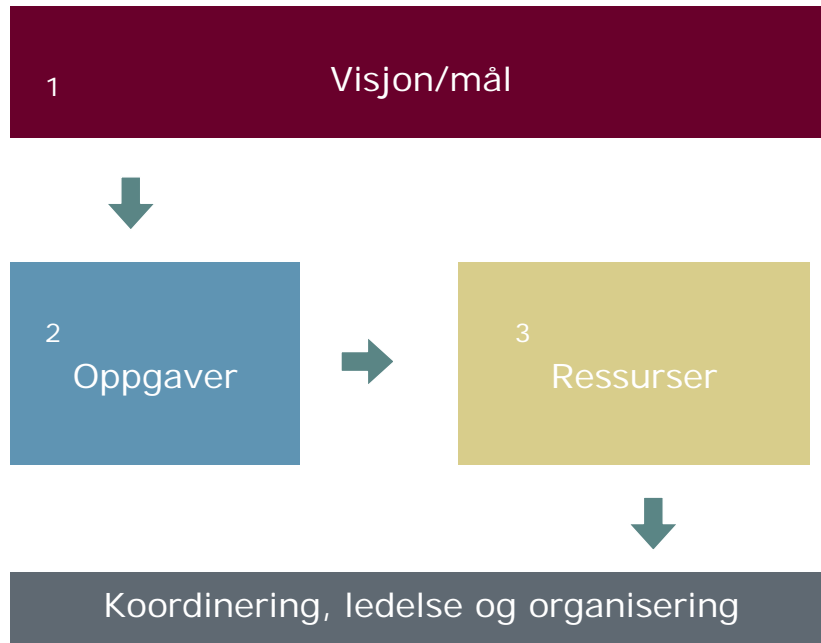
En styrke ved etableringen av et aksjeselskap er at selskapet vil ha klare målsettinger nedfelt i vedtekter og formålsparagrafer, og slik kunne ha et ryddig forhold til KS' som eiere. Et selvstendig selskap vil trolig også preges av mer effektiv ressursbruk. Arbeidet med internasjonale prosjekter vil i større grad enn i dag profesjonaliseres og dette kan bidra til en styrking av det bistandsfaglige arbeidet i særdeleshet.

Ved etablering av et eget selskap vil UD og Norad vanskelig kunne ha det samme forholdet til aksjeselskapet som det har til KS' internasjonale prosjektarbeid i dag. Dette scenariet bryter også med UD's tilfredshet med det nåværende samarbeidet hvor KS er en del av den norske bistands- og utenrikspolitikken. Selskapet vil derfor måtte konkurrere på det åpne marked om kontrakter på internasjonale prosjekter. Den største usikkerheten knyttet til scenario 3 er nettopp knyttet til markedet selskapet skal operere i. Markedet for internasjonale konsulenttjenester er hardt, og det vil kreve store kompetansemessige og økonomiske ressurser å hevde seg i dette markedet.

2.4 Rambøll Managements vurderinger

Rambøll Management vurderer samtlige scenarier som realistiske utviklingsveier for KS' internasjonale prosjektarbeid. KS' valg i denne sammenheng vil måtte avhenge av hva slags mål organisasjonen har for det internasjonale prosjektarbeidet. Videre vil det avhenge av hvor mye ressurser KS er villig til å bruke på arbeidet. Rambøll Management presenterer derfor i forlengelsen av scenariene en konkret modell for hvilke beslutningsprosesser endelig valg av organiseringsmodell bør hvile på.

Figur 6.5 Beslutningsprosesser før valg av organiseringsmodell



Figuren viser at beslutningsprosessen består av fire deler:

1. Definisjon av organisasjonens mål
2. Definisjon av hvilke oppgaver som skal løses for å nå målene
3. Definisjon av hva slags ressurser og kompetanse organisasjonen skal bruke for å løse oppgaven
4. Beslutning om ledelse, koordinering og organisering (herunder snittflater til europapolitikk)

Før KS velger organiseringsmodell er det nødvendig å avklare formålet for det internasjonale prosjektarbeidet. Vi har i denne evalueringen vist at det internasjonale prosjektarbeidet er svakt forankret i KS' styringsdokumenter og vil argumentere for at uansett fremtidig organisering, bør KS sikre en sterkere forankring av det internasjonale prosjektarbeidet. Likeledes bør det avklares hvilke ressurser organisasjonen er villig til å bruke for å nå målet. Med ressurser mener vi i denne sammenhengen både finansiering og kompetanse.

Før endelig valg av scenario, anbefaler vi videre at KS gjennomfører en risikoanalyse av konsekvensene av hvert enkelt scenario, særlig med tanke på å identifisere en eventuell politisk eller økonomisk risiko. Eksempler på risikoer som bør utredes kan være faren for en korrupsjonsskandale, som vil kunne svekke KS' legitimitet eller nedtoning av KS' utenrikspolitiske tilknytning som følge av et brudd med donorene. KS bør også lage en analyse av rollefordelingen mellom de internasjonale prosjektene og det som defineres som europapolitikk. Det vil si hva som skal være arbeidsfordelingen mellom gruppen for europapolitikk og gruppen for internasjonale prosjekter i en ny organisasjonsmodell.

3. KS' internasjonale prosjektarbeid i dag og fra begynnelsen

3.1 Hva er internasjonalt prosjektarbeid i KS?

Som kommunenes og fylkeskommunenes interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, utøves de fleste av KS' aktiviteter på den nasjonale arena. Oppgavene omfatter primært ivaretagelse av medlemmenes interesser innenfor kommunal styring og organisering, nasjonale rammebetingelser for kommunesektoren og institusjonelt samarbeid med norske kommuner. Men KS beskjeftiger seg også med internasjonalt arbeid.

Vi gir i dette kapitlet en oversikt over KS' internasjonale prosjektarbeid, slik vi har forstått det på bakgrunn av dokumentstudier og intervjuer med involverte personer i KS og donororganisasjonene. Først gir vi en presentasjon av det internasjonale prosjektarbeidet slik det fremstår i dag. Deretter gir vi et historisk tilbakeblikk på KS' internasjonale engasjement.

3.1.1 *KS' rolle og fokusområder*

Utviklingssamarbeidet mellom KS, Norad og UD skal bidra til langvarige forbedringer av økonomiske, sosiale og politiske forhold for befolkningen i de aktuelle landene.

Samarbeidet baseres og bygges på at KS praktiserer den erfaringen og kompetansen de har fra Norge innen lokal institusjonsbygging, i nær dialog med en rekke ulike aktører i mottakerlandene. KS tilbyr teknisk assistanse i forbindelse med implementeringen av prosjektene, og etablerer samarbeid mellom lokale myndighetsinstitusjoner i Norge og i mottakerlandene, samt oppretter partnerskapsprogrammer mellom disse.

Overfor medlemmene i Norge har KS først og fremst ansvar for å koordinere medlemmenes internasjonale aktiviteter, og administrere prosjektene medlemmene deltar i.

KS' internasjonale prosjektarbeid konsentrerer seg hovedsakelig om samarbeid og utvikling innen lokalforvaltning og lokaldemokrati. Et av hovedområdene for KS' prosjektsamarbeid i mottakerlandene, er kapasitetsbygging blant lokale myndigheter. Det blir også rettet særlig oppmerksomhet mot opplæring/trening av folkevalgte representanter.

KS og kommunene går i mange tilfeller inn i mottakerlandene for å støtte opp om kompetansebygging for arbeidstakere og ledere i offentlig sektor. De bidrar også til å styrke regionalt samarbeid basert på lokaldemokratiutvikling, samt utvikling av lokalforvaltning og etablering av søsterorganisasjoner i mottakerlandene.

I følge KS skal den internasjonale virksomheten ivareta tre hovedhensyn:

- 1) KS' kompetanse og ansvar for å bidra til internasjonalt utviklingsarbeid
- 2) KS' rolle som støttespiller for medlemmenes internasjonale engasjement og samarbeid
- 3) Virksomheten skal ikke belaste økonomien i KS

3.1.2 *Samarbeidspartnere og finansiering*

Det internasjonale prosjektarbeidet er eksternt finansiert hovedsakelig av Utenriksdepartementet og Norad. De siste årene har bevilgningene til KS' internasjonale prosjekter vært på omkring 20 millioner kroner årlig. Pengene blir bevilget til hvert enkelt prosjekt, og ikke som en rammebevilgning til KS. Tildelingsprosedyrene er forskjellig i UD og Norad.

UD får hvert år bevilget penger fra Stortinget til sitt arbeid. Bevilgningen til KS' internasjonale prosjekter foregår ved at KS løpende sender prosjektforslag til UD, som UD så vurderer og godkjenner. Bevilgningene fra UD i 2005 var på til sammen 18,6 millioner kroner. UD har i prosjektperioden kontakt både med mottakerlandet og KS og deltar i erfaringsutvekslinger om hvordan prosjektene fungerer.

Norads prosjektfinansiering foregår på den måten at KS koordinerer og kvalitetssikrer prosjektsøknader fra kommunene som så videresendes til Norad. Norad innvilger de søknadene de synes er gode nok, på til sammen ca 3 millioner kroner hvert år. Søknadsbeløpet går til KS som administrerer prosjektene.

KS mottar i tillegg midler fra Norad til bistandsfaglig metodeutvikling og enkeltstående oppdrag gjennom en egen samarbeidsavtale. Det var denne avtalen som utgjorde starten på samarbeidet mellom Norad og KS og omfanget har årlig vært ca. 1 million kroner.

I 2005 mottok KS til sammen 3,8 millioner kroner fra Norad.

KS oversender hvert år rapporter for bruken av prosjektmidlene. Alle prosjekter revideres av KS' revisor og rapporter oversendes donorene.

3.1.3 *Organisering*

KS' internasjonale prosjektarbeid er på det nåværende tidspunkt integrert som en del av KS' ordinære administrasjon, nærmere bestemt som en gruppe i Enhet for Europa og internasjonale prosjekter. Gruppen består av 5-7 personer og har en leder som har tittelen Leder Internasjonale Prosjekter. Lederen har personalansvar for de personer som arbeider i gruppen og økonomisk ansvar for de prosjektene som gjennomføres. Lederen rapporterer til direktøren i Enhet for Europa og internasjonale prosjekter og deltar således ikke i ledergruppen sammen med enhetslederne. Det er imidlertid administrerende direktør som har personalansvar for lederen og som gjennomfører medarbeidersamtaler.

De internasjonale prosjektene omfatter prosjekter i en rekke land som kan deles inn i tre geografiske hovedområder:

- 1) Afrika og Asia
- 2) Balkan, Kaukasus og Russland
- 3) EØS finansieringsmekanismer for prosjektsamarbeid i de 10 nye EU-medlemslandene, samt Spania, Portugal og Hellas

KS'-prioriterte samarbeidsland består av Norges offisielle utviklingshovedsamarbeidsland. KS er i dag involvert i prosjekter i de følgende 18 landene:

- Afghanistan
- Aserbajdsjan
- Bosnia Herzegovina
- Kroatia
- FYR Makedonia
- Georgia
- India
- Kosovo
- Madagaskar
- Malawi
- Namibia
- Russland
- Serbia Montenegro
- Sri Lanka
- Sør-Afrika
- Tanzania
- Uganda
- Zambia

I tillegg kommer planlagte prosjekter innenfor land som omfattes av EØS' finansieringsmekanismer.

For å skape en sterkere og bredere nasjonal plattform for de internasjonale aktivitetene, har KS opprettet samarbeidsrelasjoner med flere departementer (BLD, HSD, MVD, KRD) det norske Fredskorpset, Vennskap Nord/Sør og Idébanken. KS samarbeider også med forskningsinstitusjoner som Norsk Institutt for By og Regionsforskning (NIBR), Chr. Michelsens institutt (CMI), Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) og Agderforskning.

Omkring 30-40 kommuner og fylkeskommuner deltar i dag aktivt i KS' internasjonale prosjektarbeid. Det finnes ikke en samlet oversikt som viser hvilke kommuner/fylkeskommuner som deltar i hvilke prosjekter, og hvem som er kommunenes/fylkeskommunenes kontaktpersoner i prosjektene.

3.2 Historisk tilbakeblikk på det internasjonale engasjementet

De norske kommunenes internasjonale engasjement strekker seg langt tilbake i tid, med både vennsbyer, samarbeidskommuner og andre enkeltprosjekter. Kommunenes internasjonale samarbeid og engasjementet har etter hvert blitt sterkere organisert sentralt gjennom KS. Vi vil i dette avsnittet gi et kort historisk tilbakeblikk på etableringen og utvikling av KS' internasjonale prosjektarbeid.

3.2.1 Etableringsfasen 1991-1996

I begynnelsen av denne perioden ble det drøftet internt i KS hvilken rolle organisasjonen skulle spille i de internasjonale samarbeidsprosjektene. Det oppstod et behov for å kartlegge kommunenes internasjonale virksomhet, da den var uoversiktlig og omfattende. Det ble også sett på KS' innflytelse, ansvar og kompetanse i forhold til det internasjonale engasjementet.

Mottakerlandenes rolle, finansieringen av prosjektene, og hvordan man skulle løse den praktiske organiseringen av det internasjonale arbeidet var nødvendig å få avklart i denne perioden.

I 1991 var KS involvert i 19 enkeltprosjekter, hovedsakelig i samarbeid med den norske staten. På dette tidspunktet så man behovet for å komme frem til prinsipielle retningslinjer for denne typen samarbeid mellom KS og eksterne aktører.

Herunder var det viktig for KS å beholde organisasjonens integritet og innflytelse som kommunenes og fylkeskommunenes interesseorganisasjon. Det ble fremhevet at KS skulle begrense sitt engasjement i prosjekter innenfor felt som var av stor interesse for kommunesektoren og for KS som organisasjon. KS skulle involvere seg i prosjekter hvor organisasjonen ville være den aktøren som best kunne ivareta oppgavene.

Samtidig ble det fastslått at internasjonalt prosjektarbeid ikke skulle belaste KS' økonomi. Dette var en av årsakene til at KS inngikk et formelt samarbeid med Norad i 1994. I 1994 så man begynnelsen på korrespondansen mellom KS og det tidligere Bistandsdepartementet med henblikk på å formalisere det internasjonale prosjektarbeidet.

I denne første perioden ble KS' arbeid kartlagt på tre nivåer:

- 1) Det nordiske samarbeidet, som innebærer nordiske nettverk innenfor flere fagområder: Det nordiske internasjonale nettverk og deres arbeid i forhold til CEMR (Council of European Municipalities and Regions), i tillegg til den nordiske kommunalkonferansen.
- 2) Det europeiske samarbeidet i forbindelse med CEMR (hovedområde i forhold til ressursbruk og betydning)
- 3) Arbeid i forhold til IULA (International Union of Local Authorities), i tillegg til ICLEI (The International Council for Local Environmental Initiatives)

Hovedarbeidsområdet ble her ansett å være på et europeisk nivå, med EØS- og CEMR-arbeidet, hvor kommunesektorens betydelige rolle i forhold til europeisk regionalpolitikk ble vektlagt.

KS understreket på dette stadiet overfor Bistandsdepartementet at ambisjonsnivået var lavt med tanke på den rollen norsk kommunesektor kan og bør spille i bistandsarbeid. Samtidig var det behov for å kunne samordne en del av det arbeidet som ble gjort av medlemmer blant både kommuner og fylkeskommuner.

KS vektla likevel overfor Bistandsdepartementet at det var en mulighet for å kartlegge kompetanse i norsk kommunesektor og innen pågående internasjonalt kontaktarbeid. Bistandsdepartementet ga i tråd med dette uttrykk for at de ønsket best mulig utnyttelse av KS' kompetanse i tråd med nasjonale interesser og prioriteringer.

3.2.2 Inngåelse av avtale mellom KS og Norad

KS og Norad inngikk en skriftlig avtale om utviklingssamarbeid i 1995. Den økte vektleggingen av forvaltnings- og institusjonsutviklingsspørsmål innen bistandsarbeid generelt var bakgrunnen for Norads ønske om samarbeid med KS. Ekspertise og erfaring innen lokalforvaltning var av stor interesse for norsk bistand.

KS' fortrinn var deres ekspertkompetanse innenfor områder som Norad og UD ikke dekket i samme omfang og KS kunne dermed bistå med sin kompetanse fra lokalforvaltning og demokratiutvikling.

Den første samarbeidsavtalen med Norad gjaldt fra 1.9.1995 til 31.1.1996, og ble ansett som en oppstarts- og kartleggingsfase der partene underveis skulle utarbeide og vurdere KS' rolle i det internasjonale arbeidet. Ved utgangen av denne perioden var det forventet at det kunne inngås en treårig samarbeidsavtale på grunnlag av de samlede erfaringene fra oppstarten.

3.2.3 Innholdet i samarbeidsavtalen

Samarbeidet mellom KS, UD og Norad var tenkt å dekke følgende behov innenfor lokalforvaltning, desentralisering og lokaldemokrati:

- 1) Faglig rådgivning og kompetanseoverføring innen institusjonsbygging og -utvikling på lokalnivå i ulike programmer/prosjekter.
- 2) Faglig rådgivning og kompetanseoverføring innen nettverksarbeid og lokaldemokrati i praksis i ulike programmer/prosjekter.
- 3) Kontaktskapende arbeid og informasjonsutveksling gjennom besøk til/fra samarbeidsland
- 4) Kobling mellom relevante ressursentra i den norske kommunesektoren og forespørslere fra samarbeidsland om spesialkompetanse, hovedsakelig som en uformell kontakt mellom Norad og KS ved behov.

Norad ønsket at KS skulle spille en sentral rolle som knutepunkt for norske kommuner. KS skulle også tilrettelegge og administrere besøk fra mottakerlandene, samt være bindeledd mellom internasjonale aktører og samarbeidspartnere.

Videre ble KS ansett som en mulig døråpner til ressursbasen i de norske kommunene og Norad ønsket at KS skulle ha en tilretteleggings- og koordineringsfunksjon i forhold til kommunene inntil det ble etablert direkte samarbeidsrelasjoner.

I 1996 ble avtalen for samarbeid mellom KS og Norad utvidet til tre år. Dette hadde sammenheng med endringer i norsk politikk overfor utviklingslandene, der regjeringen ønsket en bredere kontaktflate mellom utviklingslandene og Norge, som blant annet skulle omfatte organisasjons- og institusjonssamarbeid. Videre ble det vektlagt at norsk bistand skulle bygge opp en effektiv offentlig forvaltning, også lokalt.

Formålet med avtalen er at KS forplikter seg til å yte assistanse både til Norad direkte og ved gjennomføring av norskstøttede prosjekter i samarbeidslandene. KS skal også bidra til direkte kontakt mellom norsk lokalforvaltning og lokalforvaltningen i samarbeidslandene. Dessuten skal KS gi informasjon til norsk kommunesektor om relevante bistandsspørsmål.

4. Målstruktur for KS' internasjonale prosjektarbeid

Formålet med en analyse av målstrukturen av KS' internasjonale prosjektarbeid er å undersøke hvor godt målene for det internasjonale prosjektarbeidet i KS er forankret i virksomheten. Rambøll Management vil i det følgende kapitlet skissere det internasjonale prosjektarbeidets målstruktur i form av to modeller:

1. Den *overordnede* målstrukturen for det internasjonale prosjektarbeidet
2. Den *operasjonelle* målstrukturen for det internasjonale prosjektarbeidet

4.1 Den overordnede målstrukturen

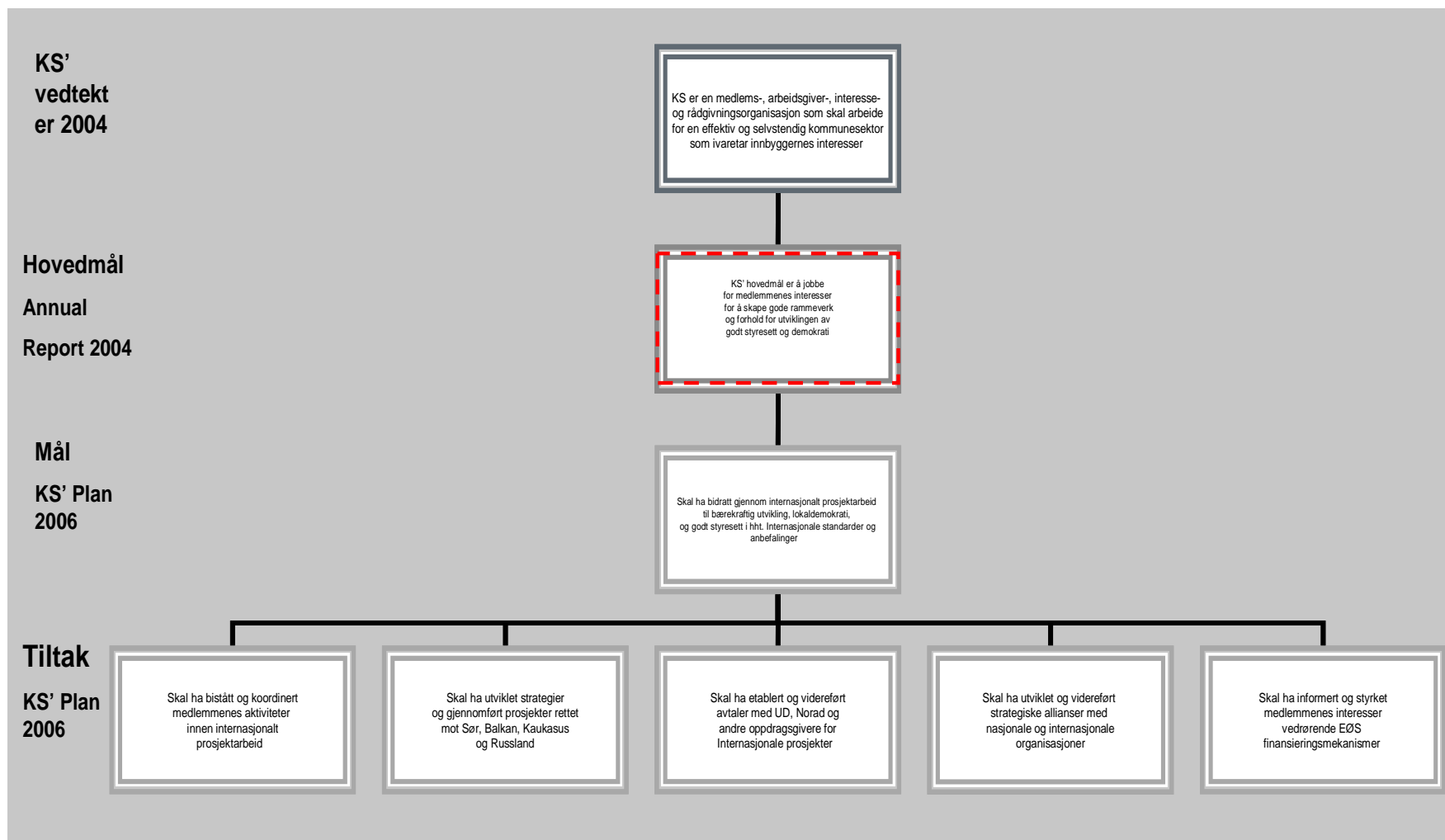
Med den *overordnede målstrukturen* mener vi slik målene for KS' internasjonale prosjektarbeid kan fremstilles basert på målformuleringer i KS' styringsdokumenter. De tre hoveddokumentene er:

- KS' vedtekter, revidert av Landstinget i KS januar 2004
- KS Virksomhetsplan for 2006¹
- Annual Report 2004, KS international projects

På bakgrunn av studier av disse dokumentene har Rambøll Management skissert den overordnede målstrukturen for KS' internasjonale prosjektarbeid på denne måten:

¹ Utkast av 5. januar 2006

Figur 1: Den overordnede målstrukturen for det internasjonale prosjektarbeidet



Modellen viser at det internasjonale prosjektarbeidet er godt forankret i KS' virksomhetsplan for 2006, men at koblingen til vedtektene og KS' rolle som medlems-, interesse- og arbeidsgiverorganisasjon ikke er like sterk².

Det overordnede formålet til KS defineres i vedtektene fra 2004:

"KS er en medlems-, arbeidsgiver-, interesse- og rådgivningsorganisasjon som skal arbeide for en effektiv og selvstendig kommunesektor som ivaretar innbyggernes interesser." ³

Videre heter det i årsrapporten for internasjonale prosjekter i 2004, at hovedmålet til KS er å:

"... jobbe for medlemmenes felles interesser for å skape gode rammeverk og forhold for utviklingen av godt styresett og demokrati." ⁴

Dette målet kan imidlertid ikke gjenfinnes i KS' vedtekter eller KS' virksomhetsplan. Videre i modellen følger et mål (punkt 5) fra KS' virksomhetsplan for 2006. Herunder presiseres det internasjonale prosjektarbeidets mål ytterligere:

"KS skal ha bidratt gjennom internasjonalt prosjektarbeid til bærekraftig utvikling, lokaldemokrati og godt styresett i henhold til internasjonale standarder og anbefalinger." ⁵

Dette målet er slik Rambøll Management oppfatter det, *hovedmålet* til det internasjonale prosjektarbeidet. Under hovedmålet har vi skissert de *enhetsvise tiltakene* slik de fremkommer i virksomhetsplanen for 2006.

4.2 Den operasjonelle målstrukturen

På bakgrunn av datainnsamling i fase 1 og 2 har vi utarbeidet en *operasjonell målstruktur* for KS' internasjonale prosjektarbeid. Med dette menes målene for det internasjonale prosjektarbeidet slik interessentene fremstiller dem. Den operasjonelle målstrukturen skisseres på følgende måte:

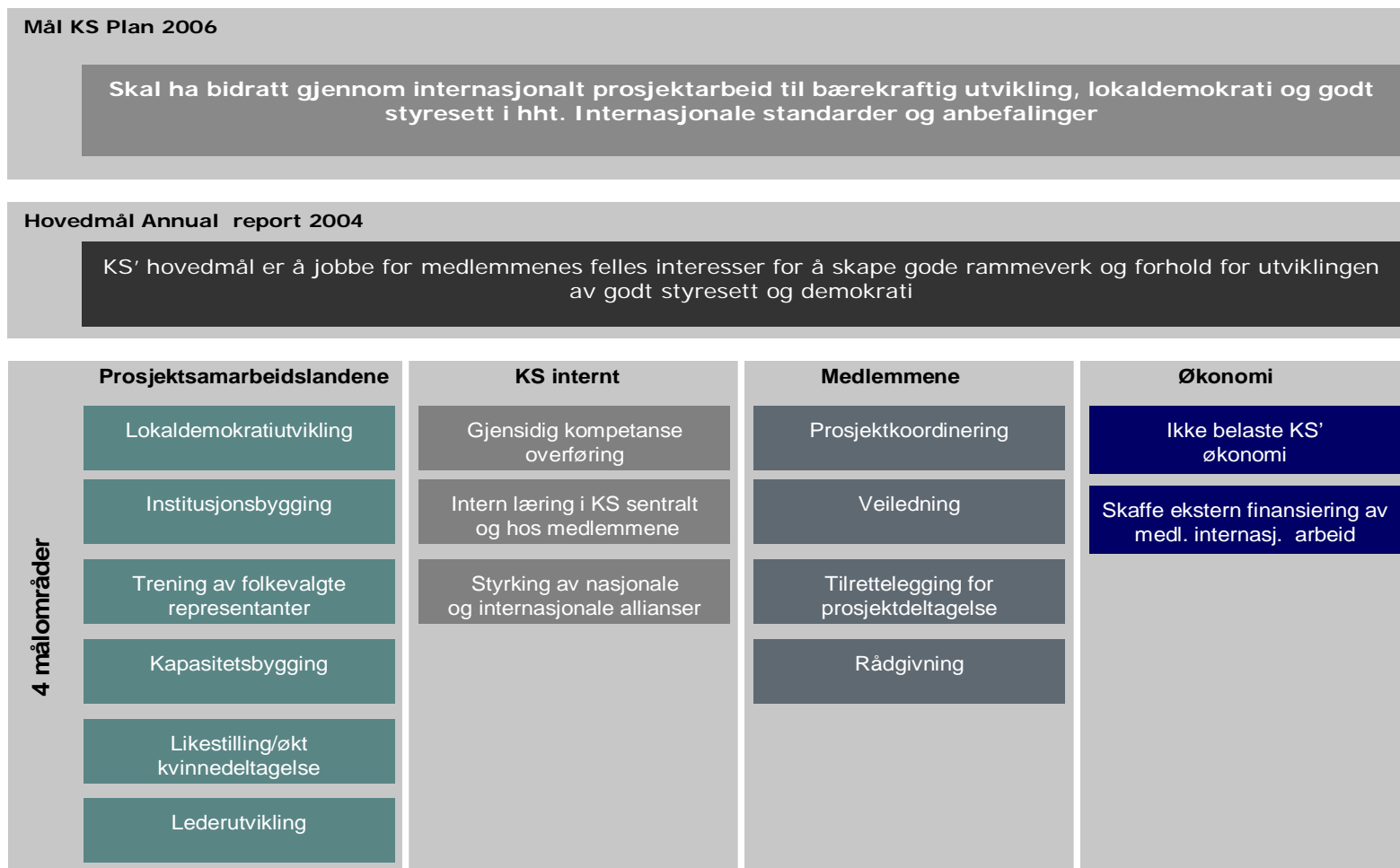
² Rambøll Management er gjort kjent med at kommunesektorens internasjonale engasjement ble drøftet på Landstinget i Bodø i 1998. Her ble det blant annet vedtatt at "KS' internasjonale arbeid skal ta utgangspunkt i medlemmenes eget engasjement og skal fokusere på medlemservice, koordinering og formidling".

³ Vedtekter for KS, revidert av Landstinget 2004: 4

⁴ Annual Report 2004, KS International Projects: 2 (oversatt fra engelsk)

⁵ KS Plan 2006 per 5.1.2006: punkt 5

Figur 2: den operasjonelle målstrukturen



Modellen viser hovedmålet for KS' internasjonale prosjektarbeid er som spesifisert i KS' Plan 2006:

"KS skal ha bidratt gjennom internasjonalt prosjektarbeid til bærekraftig utvikling, lokaldemokrati og godt styresett i hht. internasjonale standarder og anbefalinger"

Videre er målet for det internasjonalt prosjektarbeidet slik det er spesifisert i KS' Annual Report 2004:

"å jobbe for medlemmenes felles interesser for å skape gode rammeverk og forhold for utviklingen av godt styresett og demokrati"

Deretter har Rambøll Management definert en rekke undermål som er identifisert på bakgrunn av datainnsamlingen, dvs. dokumentstudier, intervjuer og spørreskjemaundersøkelse. Det er Rambøll Managements oppfatning at hovedfokus innenfor det internasjonale prosjektarbeidet ligger på disse målsettingene. Målsettingene kan deles inn i fire målområder:

1) Mål for prosjektarbeidet i prosjektsamarbeidslandene

- Lokaldemokratiutvikling
- Institusjonsbygging
- Trening av folkevalgte representanter
- Kapasitetsbygging
- Likestilling/økt kvinnedeltagelse
- Lederutvikling

2) Mål for prosjektarbeidet internt i KS

- Gjensidig kompetanseoverføring
- Intern læring i KS sentralt og hos medlemmene
- Styrking av nasjonale og internasjonale allianser

3) Mål for prosjektarbeidet i forhold til medlemmene

- Prosjektkoordinering/administrasjon
- Veiledning
- Tilrettelegging
- Rådgivning

4) Økonomiske mål

- Det internasjonale prosjektarbeidet skal ikke belaste KS' økonomi
- Skaffe ekstern finansiering av medlemmenes internasjonale arbeid

Det fjerde målområdet er like mye å betrakte som en rammebetingelse for virksomheten, som en målsetting. Dette betyr at den internasjonale prosjektvirksomheten ikke skal belaste KS' økonomi, samtidig som det er en forventning blant medlemmene om at KS skal skaffe ekstern finansiering av deres internasjonale arbeid.

Oppsummert ser vi at det er samsvar mellom den overordnede målstrukturen og den operasjonelle målstrukturen. Det vil si at de overordnede målene for den internasjonale prosjektvirksomheten er de mål det faktisk arbeides etter i organisasjonen. Begge modeller viser imidlertid at det internasjonale prosjektarbeidet formelt sett har en svak forankring i organisasjonens vedtekter.

Den operasjonelle modellen viser videre at det internasjonale prosjektarbeidet er mer omfattende enn det som kommer frem i den overordnede modellen basert på KS' vedtekter og virksomhetsplan.

Dersom KS ønsker å videreføre eller styrke det internasjonale prosjektarbeidet, mener vi det vil være behov for å bekrefte den operasjonelle målstrukturen slik den fremkommer i vår analyse. Videre mener vi det er nødvendig å sikre det internasjonale prosjektarbeidet en sterkere forankring til de øvrige nivå i organisasjonen. Helt konkret kan dette gjøres gjennom Landstingsvedtak og 4-årsplanen.

5. Aktørenes behov og interesser

En interessentanalyse innebærer en kartlegging av ulike aktørers interesser i en virksomhet. En viktig betingelse for en virksomhets suksess er at aktører som har interesser i virksomheten er fornøyde med de resultatene som virksomheten skaper. I denne evalueringen er en interessentanalyse relevant for å bringe klarhet i hva som er de ulike aktørenes behov og forventninger knyttet til KS' engasjement i internasjonale prosjektaktiviteter.

5.1 Interessenter til det internasjonale prosjektarbeidet

Følgende interessenter er identifisert i forbindelse med KS' internasjonale prosjektarbeid:

- KS' medlemmer (kommuner, fylkeskommuner og medlemsbedrifter)
- Donorer til det internasjonale prosjektarbeidet (UD og Norad)
- Ansatte i KS
- Ansatte i gruppen for internasjonale prosjekter
- Styreleder
- Øvrige samarbeidsparter

Analysen av disse interessentenes ulike ønsker og behov for KS' internasjonale prosjektarbeid er gjennomført på basis av to datainnsamlingsaktiviteter:

1. Intervjuer med representanter for de ulike interessentgruppene, til sammen 11 personer⁶
2. Spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordførere i samtlige kommuner og fylkeskommuner⁷

5.2 Interessentanalyse

I tabellen under kan det leses en forenklet oversikt over aktørenes interesser slik de fremkommer på basis av de to datainnsamlingsaktiviteter.

Tabell 5.1 Interessentanalyse

AKTØRER	INTERESSER
KS' medlemmer (kommuner og fylkeskommuner)	<ul style="list-style-type: none">• Svært få rådmenn og ordførere har god kjennskap til det arbeidet KS gjør på dette området.• Det er begrenset interesse for økt kjennskap og deltagelse i KS' internasjonale prosjektarbeid.• Kommunal rapport og KS' hjemmeside er medlemmenes foretrukne informasjonskanaler• De som ikke deltar i internasjonalt prosjektarbeid oppgir manglende kapasitet, manglende økonomiske ressurser og manglende prioritet som de viktigste årsaker

⁶ Opprinnelig var det avtalt 13 intervjuer, men to av intervjupersonene trakk seg fordi de mente at deres synspunkter var dekket gjennom intervjuer med kolleger.

⁷ En fullstendig resultatrapport fra spørreskjemaundersøkelsen finnes i vedlegg B.

	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemmer som deltar i internasjonalt prosjektarbeid ønsker at KS skal bidra med finansiering, veiledning og rådgivning. Disse behovene er bare til en viss grad imøtekommet i dag. • Få mener det er svært viktig at KS driver med internasjonalt prosjektarbeid • Medlemmene prioriterer KS engasjement i EU/EØS – området høyest.
Donorer (UD og NORAD)	<p><u>UD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • UD er meget positive til arbeidet KS gjør. • Har stor tillit til medarbeidere, og deres profesjonelle fremtreden. • Mener at KS fyller en viktig rolle i norsk utenrikspolitikk som UD selv ikke har kompetanse eller kapasitet til å fylle, og at kommunene i Norge innehar en kompetanse som UD kan benytte seg av i institusjonsbyggingsarbeid. <p><u>Norad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Norad mener at KS opptre profesjonelt og har tillit til KS' medarbeidere. • Norad stiller imidlertid noen spørsmålstegn ved om KS har tilstrekkelig bistandsfaglig kompetanse til å være en viktig aktør på det bistandsfaglige området. • Norad forteller at de jevnlig mottar direkte henvendelser fra kommuner og fylkeskommuner som ønsker å delta i internasjonalt prosjektarbeid, og mener at flere kommuner burde involveres i arbeidet som KS administrerer <p><u>Begge</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Begge donorer nevner at samarbeidsforholdet er basert på personlige relasjoner til enkeltpersoner • Ingen av donorene har spesielle holdninger til hvordan KS internt organiserer det internasjonale prosjektarbeidet. • Donorene fremhever imidlertid at de trolig ikke vil kunne fortsette med finansiering på samme måte som i dag, dersom KS skulle organisere det internasjonale pro-

	sjektarbeidet som et privat selskap (AS).
Ansatte i KS	<ul style="list-style-type: none"> • Representanter for de ansatte mener at de har begrenset kjennskap til resultater av det arbeidet som gjøres. • Mener det er viktig at KS har internasjonalt engasjement, men samtidig viktig at det internasjonale prosjektarbeidet har legitimitet blant medlemmene. Gir uttrykk for at de er usikre på om arbeidet har tilstrekkelig legitimitet og forankring i organisasjonen.
Ansatte i gruppen for internasjonale prosjekter	<ul style="list-style-type: none"> • De ansatte i enheten viser stort personlig engasjement for arbeidet som gjøres i enheten. • De har lang kompetanse fra arbeid i norsk offentlig sektor, og arbeid med internasjonale prosjekter. • Flere av de ansatte gir uttrykk for at de har valgt KS som arbeidsplassen fordi det gir dem mulighet til å arbeide med noe de brenner for, under akseptable rammebetingelser. Dette innebærer at noen av de ansatte har gitt uttrykk for at det ikke nødvendigvis ville være like aktuelt for dem å arbeide i et privat konsultantselskap med de inntjeningskrav som ligger til den type virksomhet.
Styreleder	<ul style="list-style-type: none"> • Mener det er viktig at KS driver internasjonalt arbeid i en eller annen form. Hvis ikke kan KS miste viktige perspektiver på sitt arbeid.

Som den forenklede tabellen viser, er internasjonalt prosjektarbeid generelt ikke noe som har stor oppmerksomhet blant rådmenn og ordførere i norske kommuner og fylkeskommuner. Som henholdsvis politisk valgt og administrativt ansatt i kommune eller fylkeskommune, er rådmenn og ordføreres roller forskjellige. Spørreskjemaundersøkelsen viser helt overordnet at KS' internasjonale prosjektarbeid ikke har stor oppmerksomhet verken blant rådmenn eller ordførere i kommuner og fylkeskommuner. Under 10 % av respondentene blant rådmenn og ordførere mener at det er svært viktig at KS engasjerer seg i internasjonalt prosjektarbeid. Videre er det begrenset interesse blant respondentene i de kommuner og fylkeskommuner som ikke deltar i arbeidet i dag, å delta i fremtiden.

Den lunkne interessen for det internasjonale prosjektarbeidet kan skyldes manglende kjennskap til arbeidet. Hele 43,5 % av ordførerne og 36,3 % av rådmennene oppgir å ikke kjenne til KS' internasjonale prosjektarbeid.

Analysen av spørreskjemaundersøkelsen viser imidlertid at det kan være mulig å vekke denne interessen, blant annet fordi 30,4 % av rådmenn og 50 % ordførere svarer "vet ikke" på spørsmålet om de kunne tenke seg at deres kommune/fylkeskommune engasjerte seg i KS' internasjonale prosjekter. Økt interesse for det internasjonale arbeidet, vil imidlertid kreve økt åpenhet og informasjon om det arbeidet som foregår.

Blant donorene fremkommer i hovedsak synspunkter som tilsier at KS i dag har stor tillit blant sine donorer, og at donorene er fornøyde med det arbeidet KS gjør. Som en konsekvens av dette, gir donorene også signaler om at de kunne være interessert i å øke omfanget av prosjektsamarbeidet med KS. Norad vektlegger imidlertid behovet for solid bistandsfaglig kompetanse hos sine samarbeidsparter, noe de i dag er usikre på om KS i tilstrekkelig grad er i besittelse av. Manglende kompetanse på det bistandsfaglige området kan i følge Norad i enkelte tilfeller føre til utilstrekkelig kvalitetssikring av kommunenes og fylkeskommunenes prosjektsøknader.

Det fremkommer videre av tabellen at det internasjonale prosjektarbeidet drives av medarbeidere med sterkt faglig og personlig engasjement. Dette innebærer at medarbeiderne har sterke egeninteresser i det arbeidet de utfører.

Det er ingen funn i interessentanalysen som tilsier at KS *må* endre organiseringen av det internasjonale prosjektarbeidet. Det fremkommer imidlertid at det internasjonale prosjektarbeidet preges av noen klare styrker og svakheter som kan være et utgangspunkt for større eller mindre endringer i organiseringen av arbeidet. Dette vil vi gå nærmere inn på i det følgende.

6. Alternativer for en fremtidig organisering

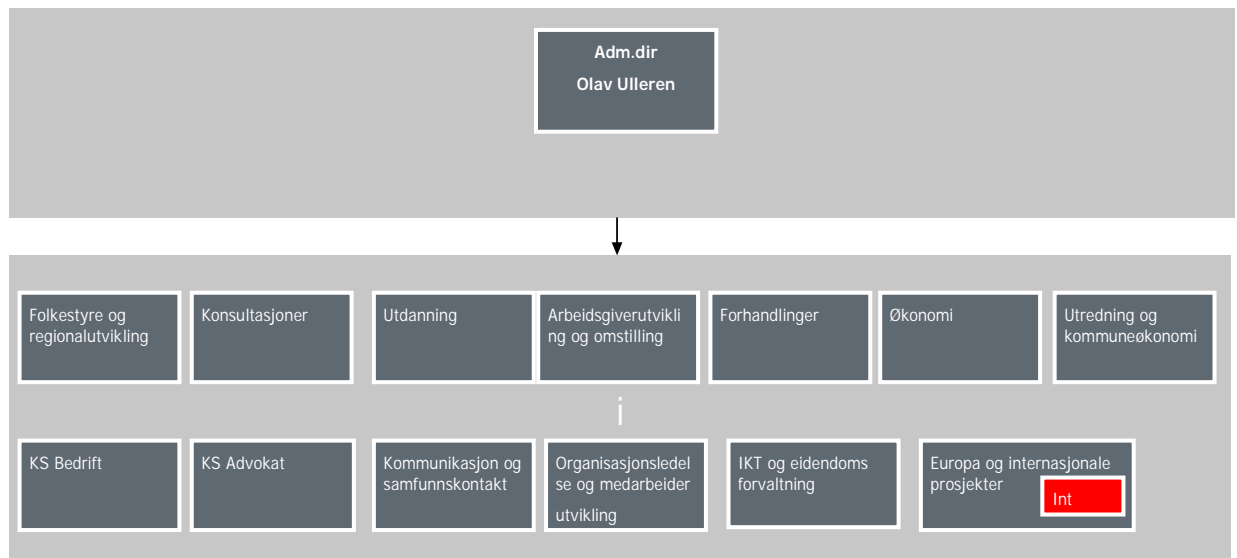
I dette kapittelet presenteres tre scenarier for organiseringen av KS' internasjonale prosjekter. Scenarier defineres som alternative, fremtidige utviklinger som vurderes å være realistiske. Scenarier er ofte brukt som ramme for diskusjon om en fremtidig utvikling, og kan fungere som grunnlag for beslutninger.

Scenariene for organiseringen av KS' internasjonale prosjektarbeid beskrives med utgangspunkt i en SWOT – analyse, det vil si en analyse av styrker, svakheter, muligheter og trusler ved dagens organisering. SWOT – analysen som presenteres innledningsvis, tar utgangspunkt i resultater fra de ulike datainnsamlingsmetodene.

6.1 Styrker og svakheter ved dagens organisering

Figur 6.1 viser dagens organisering av det internasjonale prosjektarbeidet i KS' administrasjon⁸. KS' administrasjon er organisert som en to-nivå-organisasjon med 13 enheter direkte underlagt direktøren. Det internasjonale prosjektarbeidet er en egen gruppe plassert i enhet for Europa og internasjonale prosjekter.

Figur 6.1 Dagens organisering av KS' internasjonale prosjektarbeid



Den følgende figuren (figur 6.2) gir en forenklet oversikt over styrker, svakheter, muligheter og trusler ved dagens organisering. Styrker og svakheter vektlegger de interne faktorene, mens muligheter og trusler vektlegger eksterne faktorer. Rambøll Management gjør oppmerksom på at det vi i det følgende beskriver som styrker i andre sammenhenger kan være svakheter og omvendt. Vi har imidlertid plassert de enkelte elementer der vi mener de veier tyngst. For eksempel mener vi at å være en liten og oversiktlig organi-

⁸ KS arbeider for tiden selv med å utarbeide et organisasjonskart. Dette er imidlertid ikke klart innen denne rapporten leveres.

sjasjon først og fremst er en styrke i forhold til KS' arbeid på det internasjonale området, men vi anerkjenner at dette i enkelte sammenhenger også kan være en svakhet.

Figur 6.2 SWOT – analyse av KS' internasjonale prosjektarbeid

Internt	<p><u>Styrker</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liten og oversiktlig organisasjon ▪ Plassering sammen med europapolitikk ▪ Sterkt fagmiljø, stor kompetanse i fht norsk off. virksomhet ▪ Bredden i KS' kompetanse internt og blant medlemmene ▪ Sterke personlige relasjoner til donorer ▪ Personlige relasjoner til personer i mottagerlandene og til nettverket forøvrig 	<p><u>Svakheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mange prosjekter og stor geografisk spredning ▪ KS' internasjonale prosjektarbeid er lite kjent blant medlemmer ▪ Informasjon om prosjekter og søknadsrutiner er lite tilgjengelig ▪ Svak interesse blant medlemmene for internasjonalt prosjektarbeid ▪ Virksomheten er svært personavhengig ▪ Det gjøres i begrenset grad bruk av fagpersoner fra andre avdelinger i KS i prosjektarbeidet
Eksternt	<p><u>Muligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stor tillit til KS som samarbeidspartner blant donorene ▪ Etablert samarbeidsforhold med donorene ▪ Flere og større prosjekter hos donorene ▪ Økt engasjement blant medlemmene ▪ Representant for norsk offentlighet 	<p><u>Trusler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donor kritisk til bistandsfaglig kompetanse ▪ Minskende marked for prosjekter på Balkan og i EØS landene ▪ Økt internasjonal konkurranse ▪ Økte krav til dokumentasjon av effekter ▪ Begrensede muligheter til å drive oppsøkende salgsarbeid ▪ Økt korrupsjon

6.1.1 Interne forhold: styrker og svakheter

En styrke ved dagens organisering er at gruppen for internasjonale prosjekter er liten og oversiktlig, og slik raskt kan tilpasse seg nye prosjekter og nye markeder. Gruppen er plassert i samme enhet som europapolitikk, og denne organiseringen legger i prinsippet til rette for kunnskaps- og kompetanseoverføring mellom de ansatte innenfor EU og internasjonale prosjekter.

De personene som er tilknyttet enhet for internasjonale prosjekter, er personer som donorene har tillit til og som har stor kompetanse innen sitt virkefelt. Dette er med på å skape et miljø preget av sterkt faglig fokus og sterke personlige relasjoner. Vi vurderer også bredden i KS' kompetanse internt og blant medlemmene som en styrke, forutsatt at organisasjonen greier å utnytte denne kompetansen.

Organisasjonens svakheter når det gjelder interne forhold, er først og fremst knyttet til manglende kjennskap og interesse for KS' internasjonale prosjektarbeid blant KS' medlemmer og ansatte. Som interesse- og arbeidsgiverorganisasjon er KS avhengig av legitimitet blant sine medlemmer i de oppgavene de utfører og det kan derfor settes spørsmålstegn ved om det internasjonale prosjektarbeidet har den nødvendige legitimiteten blant medlemmer i KS. Som vist i kapittel fire, er det internasjonale prosjektarbeidet etter vår

vurdering heller ikke tilstrekkelig ivaretatt i organisasjonens styringsdokumenter.

Det internasjonale engasjementet er svært personavhengig både i kommunene og i KS. Dette gjør arbeidet sårbart, og kan bety at arbeidet blir drevet av individuelle interesser mer enn KS' interesser. Det er i forlengelsen av dette en svakhet ved dagens organisering at informasjon om prosjekter og søknadsrutiner er lite tilgjengelig for medlemmene og at det dermed kan være vanskelig for nye kommuner å komme med i det internasjonale prosjektarbeidet.

Det er ikke definert hvordan prosjektarbeidet skal bidra til læring for medlemmer og ansatte i KS som ikke selv deltar i prosjektarbeidet. Gruppen for internasjonale prosjekter benytter seg i liten grad av muligheten til å bruke fagpersoner fra andre enheter inn i sine prosjekter⁹, og kun et mindre antall kommuner og fylkeskommuner er involvert i arbeidet¹⁰. KS tilbyr også i liten grad sin utenrikspolitiske kompetanse som en del av sin medlemservice.

6.1.2 Eksterne forhold: muligheter og trusler

KS oppfattes som en representant for norsk offentlighet når de opererer i utlandet. Dette anses gjerne av statlige myndigheter i mottagerlandene som en trygghet og kan dermed gi muligheter for vekst innenfor det internasjonale området.

KS' veletablerte samarbeidsforhold med dagens donorer anses også som en mulighet for vekst. Både UD og Norad har signalisert at det kan være muligheter for økte bevilgninger dersom KS har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å løse flere og større oppdrag. Gjennom å øke oppdragsmengden kan KS involvere flere kommuner i det internasjonale prosjektarbeidet og slik sikre økt legitimitet blant sine medlemmer.

Norads skepsis til KS' kompetanse på det bistandsfaglige området vurderes som en trussel mot dagens organisering av prosjektarbeidet. Slik KS' internasjonale prosjektarbeid er organisert i dag, er KS' avhengig av Norads støtte for å være en aktør på det bistandsfaglige området. Norads kritikk kan imidlertid ses som en del av en større, internasjonal trend hvor det stilles større krav til profesjonalisering og kompetanse også på bistandsområdet. Dette innebærer blant annet at donorene i større grad anskaffer de tjenestene og den kompetansen de har behov for etter offentlig anbudsregler, og i mindre grad bruker egne eksperter. Det er også et økt fokus på evaluering og dokumentasjon av effekter av de prosjektene som gjennomføres. Denne trenden kan ses både i Storbritannia og Danmark hvor oppdrag som tidligere ble lyst ut på det nasjonale markedet nå blir utlyst internasjonalt. KS kan derfor ikke forvente at donorene i fremtiden vil kunne bevilge penger direkte til KS, slik de gjør i dag. KS må også forvente strengere krav til evaluering og rapportering på effekter av det arbeidet som utføres.

⁹ KS anslår at mellom 5 og 8 personer fra andre avdelinger har vært innleid som eksperter i forbindelse med gjennomføring av konkrete internasjonale prosjekter. Totalt arbeider omkring 200 personer i KS' administrasjon.

¹⁰ KS oppgir at 28 kommuner og fylkeskommuner var involvert i det internasjonale prosjektarbeidet i 2005. Dette utgjør ca 6 % av det samlede antall kommuner og fylkeskommuner.

6.2 Hva er KS' mål for det internasjonale prosjektarbeidet?

På bakgrunn av analysen av styrker, svakheter, muligheter og trusler ved dagens organisering, har vi i det følgende utviklet tre scenarier som vi vurderer som mulige utviklingsveier for KS' internasjonale prosjektarbeid.

KS' valg av organiseringsmodell vil imidlertid avhenge av hva slags mål organisasjonen har for utviklingen, det vil si hva KS vil med det internasjonale prosjektarbeidet i fremtiden. Formålet med arbeidet bør således avklares før man foretar et endelig valg av organiseringsmodell.

I denne analysen har vi utviklet tre scenarier som hver for seg kan knyttes opp mot et overordnet mål for KS:

1. **Gjøre gode gjerninger.** KS skal drive med internasjonalt prosjektarbeid fordi de ønsker å bidra til bekjempelse av fattigdom og bidra til demokratisk utvikling i resten av verden (scenario 1)
2. **Organisatorisk læring.** KS skal drive med internasjonalt prosjektarbeid fordi de ønsker å bidra til bekjempelse av fattigdom og bidra til demokratisk utvikling i resten av verden, og fordi KS og KS' medlemmer kan lære mye av å drive med denne typen arbeid. Samtidig ønsker KS å profilere det internasjonale arbeidet, og vekst i aktiviteten (scenario 2)
3. **Tjene penger.** KS skal drive med internasjonalt prosjektarbeid fordi de kan tjene penger på det. Samtidig ønsker KS vekst, selvstendig profilering og formell uavhengighet fra KS (scenario 3)

Hvert scenario er strukturert slik at vi først gir en presentasjon av den organisatoriske løsningen, for deretter å presentere revisjonsfirmaet BDO Noraudits vurderinger knyttet til den enkelte løsning. BDO Noraudits vurderinger omfatter konsekvenser av organiseringen i forhold til ulike lover for skatt, regnskap, merverdiavgift og andre relevante lover.

6.3 Scenario 1: Fortsette som i dag med noen justeringer

I dette scenariet har KS kommet frem til at de ikke ønsker ytterligere profilering av det internasjonale prosjektarbeidet, men at de heller ikke ønsker å legge ned arbeidet. Derfor har KS valgt å videreføre den internasjonale prosjektvirksomheten som en gruppe innenfor enheten EU og internasjonale prosjekter (jamfør organiseringen vist i figur 6.1).

Det er imidlertid foretatt noen justeringer primært for å sikre økt legitimitet for det internasjonale prosjektarbeidet blant medlemmene og de ansatte.

Målene for det internasjonale prosjektarbeidet er behandlet i Landstinget og integrert i KS' 4-årsplan for å sikre tilstrekkelig forankring av det internasjonale prosjektarbeidet i organisasjonen.

Gruppens servicefunksjoner i forhold til medlemmene i internasjonalt prosjektarbeid er gjennomgått og presisert for de ansatte og medlemmene. Gruppen driver primært med tilrettelegging for kommunenes deltagelse i internasjonale prosjekter, det vil si finansiering, administrasjon, rådgivning og veiledning overfor kommunene og donorene.

Gruppens kommunikasjon med medlemmer og ansatte er forbedret gjennom utvikling av KS' websider slik at de inneholder mer informasjon om prosjekter, søknadsrutiner, finansieringsmodeller, aktiviteter og involverte land, kommuner og personer.

Gruppen arrangerer årlig et seminar hvor erfaringene fra det internasjonale prosjektarbeidet presenteres. Seminaret involverer ansatte i KS, kommuner, fylkeskommuner, donorer og samarbeidsparter. Seminaret har fokus på læring, altså hva KS' administrasjon, norske kommuner og fylkeskommuner har lært av prosjektene, og hvilke effekter som kan ses av innsatsen.

6.3.1 *BDO Noraudits vurderinger knyttet til scenario 1*

Dagens aktivitet har ingen skatte- eller merverdiavgiftsmessige konsekvenser. KS som organisasjon må følge ulike lover og regler som må etterleves i denne enheten.

6.3.2 *Styrker og svakheter ved scenario 1*

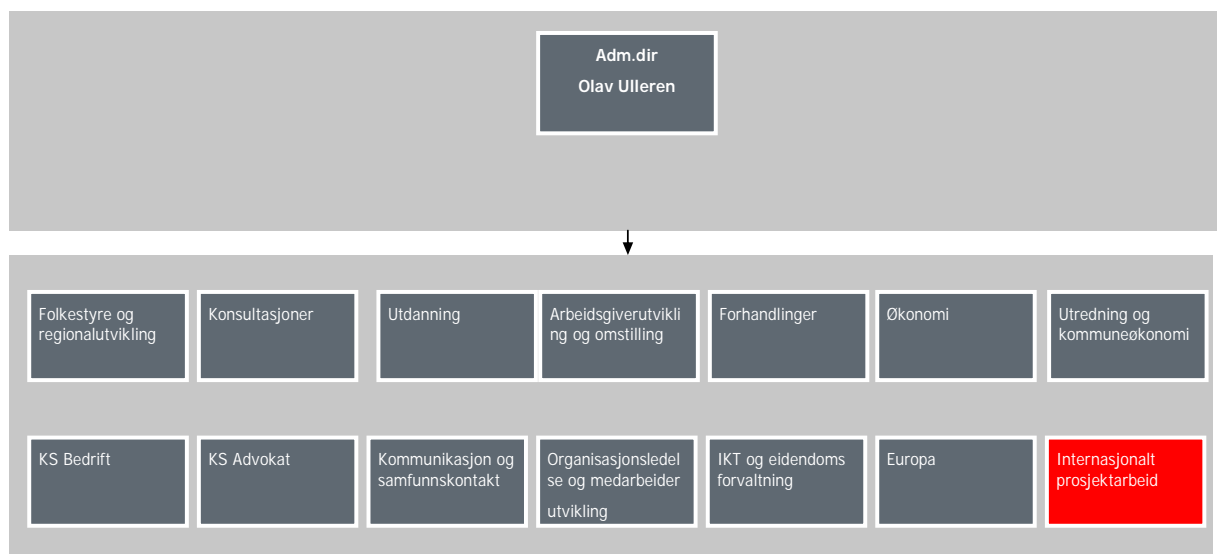
Valg av dette scenariet vil basere seg på en beslutning om å fastholde den nåværende utviklingen og posisjonen på det internasjonale området.

Styrker ved dette scenariet er at plasseringen sammen med europapolitikk legger til rette for erfaringsdeling, kompetanseutvikling og læring på tvers av de ulike gruppene som arbeider henholdsvis med europapolitikk og internasjonale prosjekter. Samtidig kan denne organiseringen gjøre ressursbruken uoversiktlig, og det internasjonale prosjektarbeidet lite synlig. Styrker og svakheter ved dette scenariet vil ikke bli ytterligere gjennomgått da vi betrakter det som behandlet i forbindelse med SWOT – analysen.

6.4 Scenario 2: Det internasjonale prosjektarbeidet organisert i en egen enhet

I dette scenariet har KS organisert det internasjonale prosjektarbeidet som en egen enhet under administrerende direktør. Lederen for internasjonale prosjekter har resultatansvar for enheten og personalansvar for alle medarbeidere i enheten. Lederen deltar i ledergruppen sammen med de andre enhetslederne. KS' internasjonale prosjektarbeid har ved denne organiseringen fått økt fokus og oppmerksomhet og derav bedre styring og ledelse. Figur 6.3 illustrerer organiseringen av enheten Internasjonale prosjekter:

Figur 6.3 Organisering av det internasjonale prosjektarbeidet i en selvstendig enhet



Etableringen av det internasjonale prosjektarbeidet som en egen enhet, er et resultat av en prosess i KS hvor ledelsen har bestemt seg for å profilere det internasjonale arbeidet som en viktig del av KS' virksomhet. Det internasjonale prosjektarbeidet skal bidra til profileringen av KS som en organisasjon som viser solidaritet og tar ansvar for en demokratisk utvikling i verden, samtidig som det skal bidra til at KS og medlemmene lærer noe av de erfaringene som gjøres gjennom prosjektarbeidet.

Målene for det internasjonale prosjektarbeidet er behandlet i Landstinget og integrert i KS' 4-årsplan for å sikre tilstrekkelig forankring av det internasjonale prosjektarbeidet i organisasjonen.

Enhet for internasjonale prosjekter har utviklet en langsiktig strategi for det internasjonale prosjektarbeidet. Strategien omfatter en plan for å øke omfanget av det internasjonale prosjektarbeidet med det formål å involvere flere kommuner i arbeidet. KS har gått i dialog med sine donorer for å sikre økte bevilgninger, og for å sikre at KS' fagkompetanse og prosjektadministrasjon imøtekommer donorenes krav. På grunn av økt oppdragsmengde har enheten fått flere ansatte med spisskompetanse blant annet innen bistand og dokumentasjon av effekter av det arbeidet som gjøres. Noe som igjen har

bidratt til å styrke enhetens tillit blant donorer og samarbeidsparter. Dette betyr også at KS har styrket sin rolle som partner i norsk utenrikspolitikk.

Enhetens strategi inkluderer en plan for økt åpenhet og kommunikasjon mot medlemmer og samarbeidsparter. Oversikter over prosjekter og prosjektsresultater, søknadsrutiner, finansieringsmodeller, aktiviteter og involverte land, kommuner og personer er til enhver til tilgjengelig på KS' website. Sammen med samarbeidspartnerne er det utviklet en plan for hvordan erfaringer fra det internasjonale prosjektarbeidet skal spres blant medlemmer og andre interessenter.

Plan- og strategiarbeidet har bidratt til økt aktivitet og større åpenhet om den internasjonale virksomheten og dermed også større legitimitet blant medlemmer og ansatte i KS.

6.4.1 BDO Noraudits vurderinger knyttet til scenario 2

Skatt- og avgiftsmessige forhold

En eventuell skatteplikt avhenger av formålet til den aktuelle tjenesten uavhengig av organisasjonsformen. Se pkt 2 under scenario 3.

Regnskapmessige forhold

Det må føres et eget avdelingsregnskap for virksomheten som vil inngå som en del av KS' totalregnskap. Det er viktig at alle kostnader, både direkte og indirekte kostnader (felleskostnader), behandles med nøyaktighet slik at det totale kostnadsbildet blir mest mulig korrekt.

Arbeidsgiveransvar/ansattes rettigheter

De ansatte som arbeider med internasjonale prosjekter vil ha samme rettigheter som tidligere.

Forhold knyttet til kreditorer og offentlige organer

KS sentralt vil stå som ansvarlig for forhold knyttet til kreditorer og offentlig organ. Internt i KS kan det allikevel være slik at avdelingen får et spesielt oppfølgingsansvar for enkelte leverandører.

Avkastningskrav

Det er et krav at virksomheten skal være selvfinansierende og at resultat blir innfridd i henhold til krav i vedtektene. I den forbindelse er det viktig at alle kostnader, direkte og indirekte, blir belastet virksomheten samt at alle inntekter kommer til uttrykk i avdelingens regnskap.

Lover og forskrifter

Virksomheten vil være underlagt lover og regler som KS for øvrig.

6.4.2 Styrker og svakheter ved scenario 2

Scenario 2 forutsetter at man ønsker å styrke profileringen av det internasjonale prosjektarbeidet, som en viktig del av KS' virksomhet. Videre at man er villig til å endre rammebetingelsen om at KS' internasjonale prosjektarbeid ikke skal belaste KS' økonomi.

En helt klar styrke ved dette scenariet er at de internasjonale prosjektene får en tydeligere ledelse. Lederen for enheten blir medlem av ledergruppen, og får dermed mer direkte innflytelse på strategiske beslutninger i KS. Med tydeligere ledelse vil det også bli lettere å trekke på ressurser fra den øvrige organisasjonen i prosjektarbeidet.

Økt bruk av ressurser gjør at det blir mulig å investere ressurser også i salgsarbeid mot nye donorer. Samlet sett vil organiseringen som egen enhet kunne gi det internasjonale prosjektarbeidet en styrket profil både i forhold til medlemmene og de statlige myndighetene.

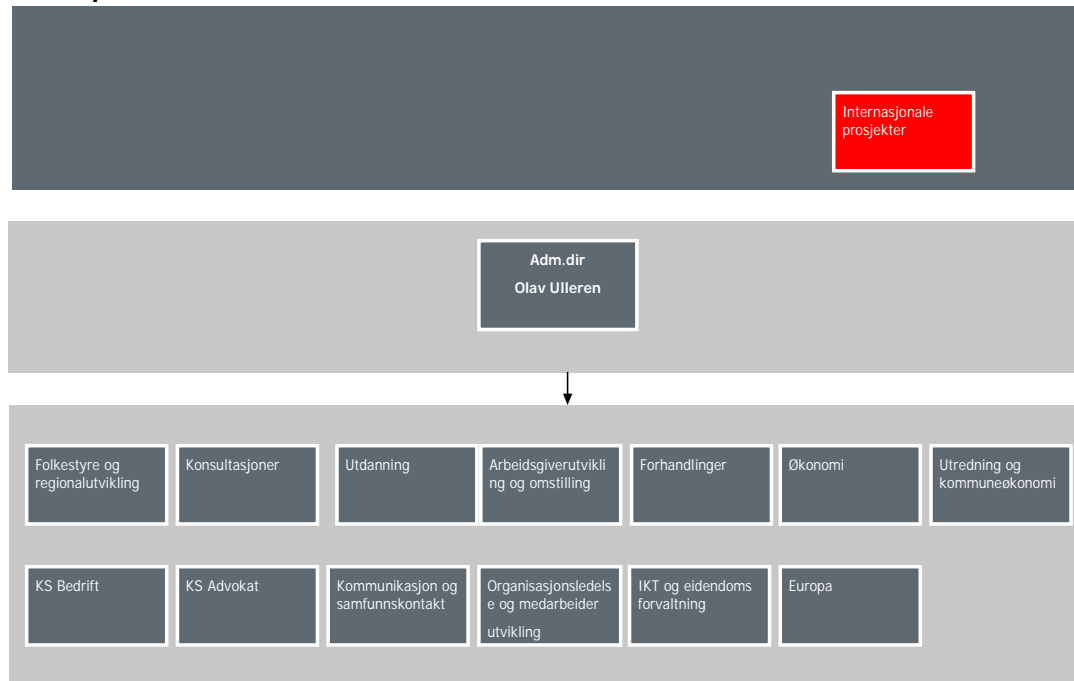
Det er imidlertid knyttet usikkerhet til om medlemmene vil si ja til en slik satsing. Det internasjonale området kjemper om oppmerksomheten blant en rekke andre områder som medlemmene mener er viktige. Dette må betegnes som en svakhet ved scenario 2.

En annen svakhet er at opprettelsen av en egen enhet vil føre til et økt kontrollspenn for administrerende direktør, som allerede har 13 enheter under sin ledelse. Videre vil opprettelsen av en egen enhet føre til en oppsplitting av europapolitikken og de internasjonale prosjektene som ikke nødvendigvis er hensiktsmessig. Gruppen for europapolitikk og gruppen for internasjonale prosjekter arbeider per i dag med separate oppgaver, men har et felles berøringspunkt i forhold til arbeid med EU- og EØS-finansierte prosjekter. Synergieffekten mellom de to gruppene vil bli mindre ved en oppdeling i to enheter.

6.5 Scenario 3: Organisering av det internasjonale prosjektarbeidet i et aksjeselskap

I dette scenariet har KS organisert de internasjonale prosjektene i et privat selskap. Dette innebærer at det internasjonale prosjektarbeidet løsrives fra KS' administrasjon (se figur 6.4).

Figur 6.4 Organisering av KS' internasjonale prosjekter som et eget selskap



Eierstrukturen er imidlertid lik den KS har i de andre selskapene i KS konsernet¹¹. Dette innebærer at KS har 100 % eierskap i selskapet og at selskapet har en formålsparagraf som er knyttet opp mot KS' vedtekter. Styret er sammensatt av medlemmer fra KS' administrasjon, fra enhet for Europa, fra kommune/fylkeskommune og fra et uavhengig fagmiljø.

Selskapet ledes av en person med erfaring fra internasjonal konsulentvirksomhet. Virksomhetens mål er å tjene penger på å selge sin kompetanse til aktører på det internasjonale markedet¹².

Organiseringen av det internasjonale prosjektarbeidet i et eget selskap betyr at virksomheten stilles overfor helt andre krav enn tidligere da den var en del av KS' administrasjon. Som et selvstendig aksjeselskap er den finansieringen som UD og Norad har bidratt med tidligere, ikke tilgjengelig på samme måte som før. UD og Norad har vurdert det som hensiktsmessig å la flere aktører konkurrere om midlene til det arbeidet som skal gjøres.

¹¹ De andre selskapene er Kommuneforlaget, KS Konsulent og Kommunal Rapport.

¹² Det er imidlertid mulig å ha et aksjeselskap som ikke har økonomisk vinning som formål.

I internasjonal konkurranse med store konsulentfirmaer har selskapet noen fortrinn, først og fremst med sin spisskompetanse innen kommunal sektor, tette bånd til kommunesektoren og personlige relasjoner til sentrale aktører på markedet. Konkurransen med de store internasjonale firmaene er imidlertid tøff, og det har vært nødvendig å profesjonalisere virksomheten generelt og på tre områder spesielt:

- Prosjektledelse
- Kontraktstyring
- Evaluering/dokumentasjon av effekter

Selskapet har derfor ansatt noen nye medarbeidere innenfor disse områdene. De øvrige medarbeidere er en blanding av tidligere ansatte i KS, og nyansatte. Flere av de tidligere ansatte i KS ønsket ikke å søke på jobber med endrede rammebetingelser og er derfor gått over i andre jobber.

6.5.1 BDO Noraudits vurderinger knyttet til scenario 3

Organisasjonsmessige og økonomiske forhold mellom KS og aksjeselskapsformen

Etablering av et aksjeselskap med KS som eneaksjonær innebærer at KS må innbetale en aksjekapital på minimum kr 100 000. Det som kjennetegner selskapsformen i hovedsak, er at det økonomiske ansvaret selskapsrettslig for KS normalt vil være begrenset til innbetalt aksjekapital.

Når det gjelder arbeidsgiveransvar for de ansatte ligger dette hos det selskapet som en er ansatt i. Det vil være naturlig at de som jobber med aktiviteter som tilhører aksjeselskapet også er ansatt i dette selskapet. Arbeidsgiveransvaret vi derfor gå over fra KS til aksjeselskapet. Det er også mulig å leie ut arbeidskraft fra KS til aksjeselskapet.

Eventuelt samarbeid, leieforhold av kontorlokaler, teknisk infrastruktur og lignende som inngås mellom KS og aksjeselskapet, må reguleres av avtaler hvor det må avtales en markedsmessig leie.

Det er formelle krav til organisering av aksjeselskap som må ha et styre, og i tillegg er det normalt å ansatte en daglig leder. KS må som aksjeeier ha en eierstrategi for hvem som skal bekle de ulike styrerollene. I tillegg må styret ta stilling til ansettelse av daglig leder i aksjeselskapet. Det er viktig at KS er bevisst på hvem som skal sitte i styrerollene i forhold til ansvar, oppgaver og gjennomføring av aktiviteter.

Skatt- og avgiftsmessige forhold

Når det gjelder skattemessige forhold er det slik at en må vurdere formålet med aktiviteten som skal drives i virksomheten og om denne er av en slik art at den gir et økonomisk overskudd. Det er ikke noen ensartede og konkrete enkeltmomenter som er avgjørende, men en helhetlig og total analyse av de respektive forhold når det gjelder hvert enkelt tilfelle.

Våre innledende vurderinger, forutsatt at driften forsetter på samme måte som tidligere, er at dette ikke er virksomhet som vil være skattepliktig.

Fra Lignings-ABC gjengir vi:

"Innretninger og stiftelser, er i utgangspunktet skattefrie dersom de:

- er eget skattesubjekt og
- ikke har erverv til formål

Skattefriheten vil kunne omfatte alle typer organisasjoner med begrenset gjeldsansvar som f.eks. aksjeselskap, andelslag, idrettslag, klubber, foreninger, milde stiftelser, legater mv. Personlig eid næringsvirksomhet omfattes ikke av skattefritaket, se overrettsdom av 6. oktober 1930 (Nidaros overrett) i Utv. III/614. Heller ikke selskap som deltakerlignes etter netto-metoden omfattes av skattefritaket.

Betingelsen "ikke erverv til formål":

Innholdet av begrepet «ikke erverv til formål» må avgjøres etter en totalvurdering av en rekke momenter. Sentralt i vurderingen er om organisasjonen er opprettet med formål å oppnå økonomiske fordeler for seg selv eller medlemmene i motsetning til allmennyttige formål. Har organisasjonen mv. flere formål, skal en legge vekt på hovedformålet, se f.eks. HRD av 17. mars 1982 i Utv. 1982/208."

Basert på forutsetningen om at denne virksomheten ikke vil ha erverv som formål kan vi ikke se at den vil være skattepliktig.

Dersom det er slik at tjenestene skal selges i et marked hvor en konkurrerer og formålet er økonomisk vinning, vil et overskudd sannsynligvis være skattepliktig. Dette selv om en fortsatt mottar støtte/finansiering fra UD/Norad. Skatteplikten kan bli påvirket av forholdet mellom salg og støtte.

Når det gjelder den avgiftsmessige siden har vi lagt til grunn at virksomheten finansieres av eksterne kilder, som for tiden består av UD og Norad. Slik vi oppfatter denne finansieringen så er ikke UD og Norad oppdragsgivere, men bidragsyttere hvor bidragene må betraktes som offentlige tilskudd. De som nyttiggjør seg av tjenesten i utlandet betaler selv intet, og det vil følge naturlig være naturlig å anse det slik at det ikke skjer noen omsetning fra tjenesteproducentene i Norge til disse.

Da aktiviteten finansieres av bidrag på linje med offentlig tilskudd, anses aktiviteten ikke omsatt, og derav ikke avgiftspliktig. Dette gjelder forholdet mellom UD/Norad og KS.

Dersom det er slik at tjenestene anses som gjensidig bebyrdende, vil disse være omsatt og en må normalt beregne merverdiavgift. Ved avgiftspliktig omsetning vil hele eller deler av den inngående merverdiavgift på kjøp av varer og tjenester kunne være fradragsberettiget.

Ved leveranse av tjenester fra KS til utlandet, kan disse være fritatt for beregning og betaling av avgift.

Regnskapsmessige forhold

Regnskapsmessige forhold for et aksjeselskap er regulert i henhold til lover og forskrifter. Lov om årsregnskap mv (regnskapsloven) inneholder krav til årsregnskapet, årsberetning og grunnleggende regnskapsprinsipper. Ny bokføringslov ble gjeldende fra 01.01.06 og regulerer den operative bokføringen.

Det må føres et selvstendig regnskap for selskapet. Det er daglig leder som er ansvarlig for intern kontroll og som skal sørge for at et blir etablert forsvarlig regnskapsrutiner. Selve registreringen, bokføringen og rapporteringen kan organiseres på flere måter. En kan velge å etablere egen regnskapsfunksjon i aksjeselskapet, kjøpe tjenesten hos KS eller hos eksternt regnskapsbyrå/regnskapsfører.

Selskapet vil ha revisjonsplikt og valg av revisor skjer ved stiftelsen av selskapet. Valg av annen revisor senere, om ønskelig, skjer på generalforsamlingen.

Arbeidsgiveransvar / ansattes rettigheter

Vi forutsetter at arbeidstakerne vil bli ansatt i aksjeselskapet og arbeidsgiveransvaret for de ansatte vil gå over fra KS til aksjeselskapet. Opparbeidede pensjonsrettigheter i den kommunale pensjonskassen kan videreføres i aksjeselskapet så lenge dette er eies av KS eller annen offentlig virksomhet. Hvis andre (private) skal eie selskapet kan forsikringsordningen ikke videreføres, men opparbeidet pensjon vil komme til utbetaling fra det tidspunktet den ansatte fyller 67 år, forutsatt minimum 3 år opptjeningstid.

De ansattes rettigheter i forhold til sykepengar mv er regulert i Lov om folketrygd (folketrygdsloven).

Det kan være en alternativ løsning at de ansatte er ansatt i KS, men er utleid til aksjeselskapet gjennom avtaler som reguler arbeidsforholdet og kostnadsbelastningen i aksjeselskapet.

Forhold knyttet til kreditorer og offentlige organ

Generelt er det flere krav til formaliteter ved etablering og drift av et aksjeselskap enn ved andre selskapsformer. Det kan i denne forbindelse nevnes rapportering til Brønnøysundregistrene, ligningskontor, avholdelse av styremøter og generalforsamlinger, krav til dokumentasjon av avholdte styremøter og generalforsamlinger mv. Selskapet er ansvarlig for all gjeld og andre forpliktelser som selskapet har avtalt, med mindre det blir gitt garantier fra andre, f. eks eierne.

Avkastningskrav

Ved stiftelsen av selskapet må det tas stilling til om selskapets vedtekter og derigjennom om driften skal ha økonomisk overskudd som målsetning. Det vil være behov for å planlegge og sørge for en finansiering av den løpende driften. Videre vil det ut fra de målene og planene som blir utarbeidet samt eventuelt ønske fra eierne om avkastning, være behov for å etablere rutiner og forretningsprosesser for å ivareta disse.

Lover og forskrifter

Selskapsformen er regulert gjennom aksjeloven. Det er styrets ansvar å påse at loven overholdes. I tillegg er det andre relevante lover, men vi ser ikke at det er noen spesielle lover og forskrifter ut over det som er nevnt her og det som KS må etterleve driftsmessig med dagens aktivitet.

6.5.2 Styrker og svakheter ved scenario 3

Etablering av et eget selskap forutsetter et ønske om å styrke, utvikle og profesjonalisere det internasjonale prosjektarbeidet.

En styrke ved etableringen av et aksjeselskap er at selskapet vil ha klare målsettinger nedfelt i vedtekter og formålsparagrafer, og slik kunne ha et ryddig forhold til KS' som eiere. Et selvstendig selskap vil trolig også preges av mer effektiv ressursbruk. Arbeidet med internasjonale prosjekter vil i større grad enn i dag profesjonaliseres, og dette kan bidra til en styrking av det bistandsfaglige arbeidet i særdeleshett.

Ved etablering av et eget selskap vil UD og Norad vanskelig kunne ha det samme forholdet til aksjeselskapet som det har til KS' internasjonale pro-

sjektarbeid i dag. Dette scenariet bryter også med UDs tilfredshet med det nåværende samarbeidet hvor KS er en del av den norske bistands- og utenrikspolitikk. Selskapet vil derfor måtte konkurrere på det åpne marked om kontrakter på internasjonale prosjekter. I dette markedet er det tøff konkurranse om prosjektene og det vil kreve store kompetansemessige og økonomiske ressurser å hevde seg i markedet.

6.6 Rambøll Managements vurderinger på bakgrunn av analysen

Rambøll Management vurderer samtlige scenarioer som er presentert i denne analysen som reelle utviklingsveier for KS' internasjonale prosjektarbeid. Vi kan ikke på bakgrunn av analysen gi en anbefaling for ett bestemt scenario som organisasjonen bør velge. Valget må gjennomføres av KS selv, avhengig av hvilke mål og strategier de har for organisasjonen. Scenariene vi har utviklet, kan brukes som grunnlag for drøftinger i organisasjonen om den fremtidige utviklingen.

Vår analyse viser at datagrunnlaget gir legitimitet for valg av både scenario 1 og 2. Ved valg av scenario 1 eller 2 vil KS sannsynligvis beholde sine donorer, og medarbeiderne vil fortsette å arbeide i organisasjonen.

Dersom KS ønsker å velge mellom scenario 1 eller 2, er den vesentligste forskjellen på de to scenariene knyttet til i hvilken grad KS ønsker å profilere det internasjonale området ytterligere, eller ei. Dersom KS ikke ønsker ytterligere profilering, er valget scenario 1.

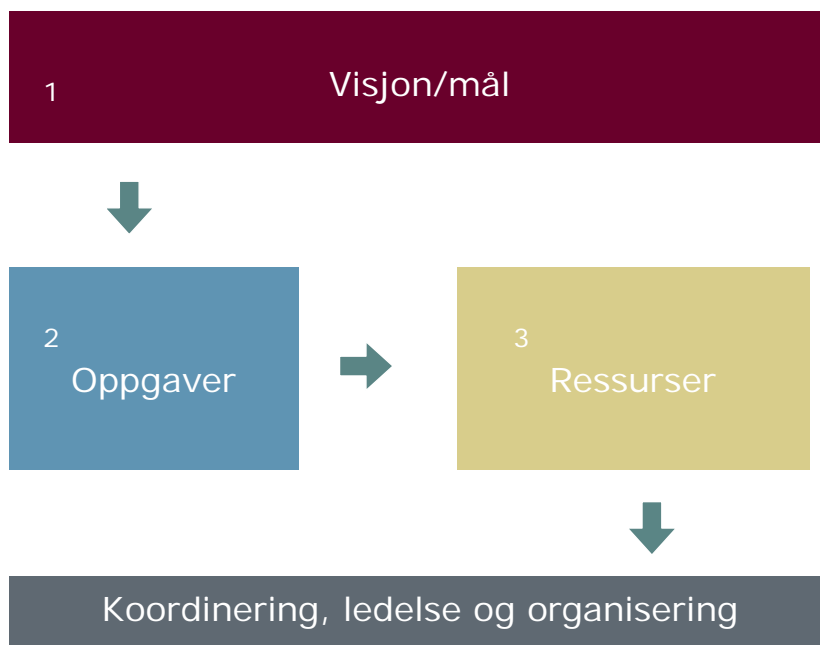
Datagrunnlaget gir ikke like god legitimitet for scenario 3. Etableringen av et aksjeselskap vil medføre usikkerhet både rundt finansieringen og medarbeidernes motivasjon. KS' internasjonale prosjektarbeid vil også gjennom organisering i et aksjeselskap få en annen rolle i forhold til mottakerlandene, som ikke lenger vil se KS som en utenrikspolitisk aktør, men som et konsulent-selskap med hensikt å tjene penger

6.6.1 *Nødvendige beslutningsprosesser før valg av organisering*

Før KS velger organiseringsmodell er det nødvendig å avklare formålet for det internasjonale prosjektarbeidet. Vi har i denne evalueringen vist at det internasjonale prosjektarbeidet er svakt forankret i KS' styringsdokumenter og vil argumentere for at uansett fremtidig organisering, bør KS sikre en sterkere forankring av det internasjonale prosjektarbeidet. Likeledes bør det avklares hvilke ressurser organisasjonen er villig til å bruke for å nå målet. Med ressurser mener vi i denne sammenhengen både finansiering og kompetanse.

I figuren under viser vi hvilke beslutningsprosesser vi mener er nødvendige, før KS velger organiseringsmodell.

Figur 6.5 Beslutningsprosesser før valg av organiseringsmodell



Figuren viser at beslutningsprosessen består av fire deler:

1. Definisjon av organisasjonens mål
2. Definisjon av hvilke oppgaver som skal løses for å nå målene
3. Definisjon av hva slags ressurser og kompetanse organisasjonen skal bruke for å løse oppgaven
4. Beslutning om ledelse, koordinering og organisering (herunder snittflater til europapolitikk)

Før endelig valg av scenario anbefaler vi videre at KS gjennomfører en risikoanalyse av konsekvensene av hvert enkelt scenario, særlig med tanke på å identifisere en eventuell politisk eller økonomisk risiko. Eksempler på risikoer som bør utredes, kan være faren for en korrupsjonsskandale, som vil kunne svekke KS' legitimitet, eller nedtoning av KS' utenrikspolitiske tilknytning som følge av et brudd med donorene. KS bør også lage en analyse av rollefordelingen mellom de internasjonale prosjektene og det som defineres som europapolitikk. Det vil si hva som skal være arbeidsfordelingen mellom gruppen for europapolitikk og gruppen for internasjonale prosjekter i en ny organisasjonsmodell.

7. Gjennomføring og metode

Evalueringen av KS' internasjonale prosjektarbeid er gjennomført i perioden mai–september 2006.

Evalueringsens resultater baserer seg hovedsakelig på fire datakilder:

1. Analyser av relevante dokumenter
2. Intervjuer med interessenter
3. En spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordførere i norske kommuner og fylkeskommuner
4. Et kvalitetssikringsseminar med interessentene

I tillegg er det foretatt en gjennomgang av relevant regelverk for regnskap, skatter og avgifter.

Vi vil i det følgende redegjøre nærmere for vår fremgangsmåte i gjennomføringen av de fire datainnsamlingene i evalueringen.

7.1 Dokumentstudier

Rambøll Management har kartlagt og studert sentrale dokumenter som vi har fått overlevert fra KS. Dette er de følgende dokumentene:

- Virksomhetsplan for KS 2006
- Plan og budsjett for KS 2006, sak nr. 101/05, til Sentralstyret
- Preliminary draft, KS' International Project 2005, Annual Report
- Vedtekter for KS, revidert av Landstinget i KS januar 2004
- Annual Report 2004, KS International Projects
- Notat okt 2005, "Mandat for styringsutvalget"
- "Framtidig styringsstruktur" – oppsummering fra dialogmøte, Gardermoen 3.10.05
- Notat om kommunesektorens internasjonale engasjement. Landstinget i KS, Bodø 1998.
- Protokoll fra Landstinget i Bodø 8. – 10. juni 1998
- 1991: Sak nr. 124/199/: Prinsipper og retningslinjer for samarbeidsprosjekter/-tiltak med staten o.a.
- 1994: Brev ang "Samarbeid Bistandsdepartementet og Kommunenes Sentralforbund", 08/11/94
- 1995: Brev fra NORAD til Utenriksdepartementet, "Samarbeid med Kommunenes sentralforbund om bistandsspørsmål"
- Not. Nr 95/0008 (KS), til Styret, "Vårt internasjonale engasjement", 18.01.95
- Brev fra UD, 24. jan 1995: "Samarbeid om bistandsspørsmål"
- Sak nr. 95/0045: til Styret: "Vårt internasjonale engasjement"
- Brev fra NORAD, 16.03.95: "Samarbeid med Kommunenes Sentralforbund"
- Brev fra KS til adm.dir, stabsdir. "Kort notat vedrørende vårt internasjonale engasjement - status", 23.06.95
- "Samarbeidsavtale KS - NORAD", fra NORAD, 26.07.95
- Sak nr. 96/0165: "Samarbeidsavtale mellom Kommunenes sentralforbund og direktoratet for utviklingshjelp (NORAD)", 20.08.96
- "Councillors capacity building programs", Guidelines, KS June 2005

Vi har også brukt informasjon lagt ut KS' websider:

- Vedtekter for KS (fra www.ks.no)

- "KS som arbeidsgiverorganisasjon" (www.ks.no)
- "Demokrati og finansiell styrke" (www.ks.no)
- "Initiativ for etisk handel" (www.ks.no)
- "Arbeidsgiverutvikling" (www.ks.no)
- "Prosjekter" (www.ks.no)
- "Lokaldemokrati" (www.ks.no)
- "Styrer og utvalg" (www.ks.no - intranett)
- "Visjon og hustavle" (www.ks.no - intranett)
- Strategiseminar – mars 2005 (www.ks.no – intranett)
- Nytt fra lederforum 7.mars 2006 (www.ks.no - intranett)

Dokumentanalysen har i første omgang bidratt til å kvalifisere oss for utarbeidelse av spørreguider til intervjuene og spørreskjemaundersøkelsen. Deretter har dokumentstudiene lagt grunnlaget for beskrivelsen av historien for KS' internasjonale arbeid og oppstillingen av den overordnede målstrukturen.

7.2 Intervjuer

Rambøll Management har foretatt 11 intervjuer¹³ i forbindelse med oppstarten av prosjektet. Intervjuene har hatt flere hensikter, blant disse er:

- Kvalifisere evaluator for den videre prosjektgjennomføringen
- Gi oversikt over de ulike aktørenes interesser i KS' internasjonale prosjektarbeid
- Sikre relevans og aktualitet i spørreskjemaundersøkelsen

Nedenfor vises en oversikt over antall intervjupersoner og hvilke organisasjoner de representerer:

ORGANISATORISK TILHØRIGHET	ANTALL INTERVJUPERSONER
KS	6
Utenriksdepartementet	2
NORAD	1
Kommunal- og regionaldepartementet	1
Ambassaden i Aserbajdsjan	1

Intervjuene har hatt ulik form. Noen har vært rene eksplorative intervjuer, men andre har gått mer i dybden. Informasjonen fra intervjuene utgjør et viktig grunnlag for interessentanalysen.

7.3 Spørreskjemaundersøkelse blant KS' medlemmer

Som en annen viktig del av datagrunnlaget til interessentanalysen har Rambøll Management gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordførere i alle landets kommuner og fylkeskommuner. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 30. mai – 15. juni 2006.

Rambøll Management brukte et eget web-basert datainnsamlingsverktøy i gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen. Dette tillot at den enkelte respondents svar på visse spørsmål var bestemmende for de etterfølgende spørsmålene respondenten ble bedt om å svare på. På den måten har vi kunnet stille målrettede spørsmål til godt avgrensede grupper, noe som har

¹³ Opprinnelig var det avtalt 13 intervjuer, men to av intervjupersonene trakk seg fordi de mente at deres synspunkter var dekket gjennom intervjuer med kolleger.

vist seg svært hensiktsmessig, særlig i forhold til å sikre at respondentene ikke ble bedt om å svare på spørsmål de ikke hadde forutsetninger for å svare på.

Hver kommune mottok to invitasjonsmaler: en til ordføreren og en til rådmannen. Disse invitasjonsmailene inneholdt både tittel og navn, for å sikre at den person som Rambøll Management ønsket at skulle svare på spørreskjemaundersøkelsen også mottok denne.

Vi har gjennomført et omfattende oppfølgingsarbeid for å sikre en så høy svarprosent som mulig. Etter at spørreskjemaet hadde vært ute en uke, ble det sendt ut en purremail til de ordførerne og rådmennene som i løpet av datainnsamlingsperioden ikke hadde besvart spørreskjemaet. Etterfølgende ble samtlige ordførere og rådmenn som fortsatt ikke hadde besvart spørreskjemaet, kontaktet telefonisk én gang. Dem vi fikk kontakt med på denne måten, ble invitert til å delta, og fikk undersøkelsen tilsendt på nytt, eller tilbud om å besvare undersøkelsen per telefon.

Vi oppnådde en samlet svarprosent i undersøkelsen på 41,1 %, jf. tabell 2.1.

Tabell 7.1 Svarprosenter

Respondenttype	Størrelse på utvalg	Antall respondenter	Svarprosent
Samlet	900	370¹⁴	41,1 %
Rådmenn	450	179	39,8 %
Ordførere	450	170	37,8 %
Kommuner			
Rådmenn	432	168	38,9 %
Ordførere	432	165	38,2 %
Fylkeskommuner			
Rådmenn	18	11	61,1 %
Ordførere	18	5	27,8 %

Samlet sett er svarprosenten meget tilfredsstillende. Som tabellen under viser, har i alt 290 kommuner og fylkeskommuner deltatt i undersøkelsen. Det betyr at undersøkelsen inneholder besvarelser fra 64,4 % av samtlige norske kommuner og fylkeskommuner.

Tabell 2.2 Kommer ordførere og rådmenn fra samme kommune/fylkeskommune?

	Antall kommuner	Antall besvarelser	Prosent
Både rådmann og ordfører har svart (overlapping)	59	118	34 %
Kun rådmann har svart	120	120	34 %
Kun ordfører har svart	111	111	32 %

¹⁴ 21 respondenter som har besvart spørreskjemaundersøkelsen kan ikke identifiseres som verken rådmenn eller ordførere, da dette spørsmålet ikke ble stilt i begynnelsen av datainnsamlingsperioden. Vi har derfor valgt ikke å inkludere disse 21 besvarelsene i den videre rapporteringen.

I alt	290	349	100 %
-------	-----	-----	-------

Ifølge tilbakemeldinger fra kommunene, er årsaken til at svarprosenten tross alt ikke er høyere hovedsakelig at kommunene blir invitert til å delta i flere spørreskjemaundersøkelser enn de har kapasitet til å svare på, og at de derfor blir nødt til å prioritere mellom de forskjellige undersøkelsene. Her velger de som oftest undersøkelser som har et fokus på kommunenes implementering av nasjonal lovgivning. Nettopp derfor fremstår svarprosenten på denne undersøkelsen som relativt høy.

7.4 Kvalitetssikringsseminar med interessenter til det internasjonale prosjektarbeidet

For å sikre tilstrekkelig relevans og forankring blant involverte aktører i KS, gjennomførte Rambøll Management et kvalitetssikringsseminar, hvor de tre ulike scenariene for en fremtidig organisering av KS' internasjonale prosjektarbeide ble gjennomgått og drøftet. Slik fikk interessentene mulighet til å uttale seg og komme med innspill i forhold til de ulike scenariene. Rambøll Management brukte innspillene til å kvalifisere vurderingen av de enkelte scenariene i kapittel 6.

8. Vedlegg



Evaluering og eventuell ny organisering av KS' internasjonale prosjektarbeid

Resultater fra spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordfører i norske kommuner og fylkeskommuner i juni 2006

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	45
2.	Metode	46
2.1	Utarbeidelse og utsendelse av spørreskjema	46
2.2	Datainnsamling	46
2.3	Svarprosent	46
2.4	Overlapping mellom rådmenn og ordførere	47
2.5	Fordelinger	48
2.5.1	Rådmenn	48
2.5.2	Ordførere	49
3.	Resultater	51
3.1	Kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid	51
3.2	Deltakelse i KS' internasjonale prosjekter	53
3.3	Hvorfor deltar kommuner i KS' internasjonale prosjektarbeid?	56
3.4	Hvordan deltar kommunene?	59
3.5	Kommunenes behov for støtte fra KS	60
3.5.1	Rådmenn	61
3.5.2	Ordførere	62
3.6	Målene for KS internasjonale prosjektarbeid	63
3.6.1	Rådmenn	64
3.6.2	Ordførere	65
3.7	Informasjonskilder for de kommunene som deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid	65
3.8	Betydningen av KS' internasjonale prosjektarbeid	66

1. Innledning

Rambøll Management foretar på oppdrag fra KS en evaluering av organiseringen av KS' internasjonale prosjektarbeid og en vurdering av alternative organiseringsmåter.

Som et ledd i evalueringen har vi gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant rådmenn og ordførere i landets kommuner og fylkeskommuner. Hensikten med spørreskjemaundersøkelsen har vært å få kunnskap om hvilke holdninger KS' medlemmer har til det internasjonale prosjektarbeidet og hvilke ønsker og behov de har for det fremtidige arbeidet på dette området.

Spørreskjemaundersøkelsen er gjennomført i perioden 30. mai – 15. juni 2006. Resultatene som presenteres i dette dokumentet vil inngå i den integrerte analysen Rambøll Management skal levere i begynnelsen av september 2006.

2. Metode

I dette kapittelet beskriver Rambøll Management de metodiske valgene som er foretatt i forbindelse med gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen.

2.1 Utarbeidelse og utsendelse av spørreskjema

KS ønsket å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse blant samtlige landets kommuner og fylkeskommuner. Samtidig ønsket KS at spørreskjemaet skulle besvares av to personer fra hver kommune: ordfører og rådmann.

Rambøll Management utarbeidet deretter i samarbeid med KS et spørreskjema som henvendte seg til disse to respondenttypene. Dette spørreskjemaet kan ses i vedlegg 1.

2.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen foregikk i perioden fra 30.05 til 15.06. Rambøll Management brukte et eget web-basert datainnsamlingsverktøy i gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen. Dette tillot at den enkelte respondents svar på visse spørsmål var bestemmende for de etterfølgende spørsmålene respondenten ble bedt om å svare på. På den måten har vi kunnet stille målrettede spørsmål til godt avgrensede grupper, noe som har vist seg svært hensiktsmessig, særlig i forhold til å sikre at respondentene ikke ble bedt om å svare på spørsmål de ikke hadde forutsetninger for å svare på.

Hver kommune mottok to invitasjonsmaler: en til ordføreren og en til rådmannen. Disse invitasjonsmailene inneholdt både tittel og navn, for å sikre at den person som Rambøll Management ønsket skulle svare på spørreskjemaundersøkelsen også mottok denne.

Vi har gjennomført et omfattende oppfølgingsarbeid for å sikre en så høy svarprosent som mulig. Etter at spørreskjemaet hadde vært ute en uke, ble det sendt ut en purremail til de ordførere og rådmenn som i løpet av datainnsamlingsperioden ikke hadde besvart spørreskjemaet. Etterfølgende ble samtlige ordførere og rådmenn som fortsatt ikke hadde besvart spørreskjemaet, kontaktet telefonisk én gang. Dem vi fikk kontakt med på denne måten, ble invitert til å delta, og fikk undersøkelsen tilsendt på nytt, eller tilbud om å besvare undersøkelsen per telefon.

2.3 Svarprosent

Vi oppnådde en samlet svarprosent i undersøkelsen på 41,1 %, jf. tabell 2.1.

Tabell 2.1 Svarprosent

Respondenttype	Størrelse på utvalg	Antall respondenter	Svarprosent
Samlet	900	370¹⁵	41,1 %
Rådmenn	450	179	39,8 %
Ordførere	450	170	37,8 %
Kommuner			
Rådmenn	432	168	38,9 %
Ordførere	432	165	38,2 %
Fylkeskommuner			
Rådmenn	18	11	61,1 %
Ordførere	18	5	27,8 %

Samlet sett er svarprosenten meget tilfredsstillende. Ifølge våre tilbakemeldinger fra kommunene, er årsaken til at svarprosenten tross alt ikke er høyere hovedsakelig at kommunene blir invitert til å delta i flere spørreskjemaundersøkelser enn de har kapasitet til å svare på, og at de derfor blir nødt til å prioritere mellom de forskjellige undersøkelsene. Her velger de som oftest undersøkelser som har et fokus på kommunenes implementering av nasjonal lovgivning. Nettopp derfor fremstår svarprosenten på denne undersøkelsen som relativt høy.

2.4 Overlapping mellom rådmenn og ordførere

Ettersom både rådmenn og ordførere er blitt bedt om å svare på spørreskjemaundersøkelsen, har vi undersøkt hvorvidt de rådmenn og ordførere som har deltatt kommer fra de samme kommunene. Dette har betydning for forståelsen av de sammenlikninger vi har foretatt mellom rådmennenes og ordførernes besvarelser i den foreløpige analysen av resultatene i påfølgende kapittel.

Teorien er som følger: Man kan anta at dersom de deltakende rådmenn og ordførere er fra de samme kommunene, vil eventuelle forskjeller mellom disse gruppenes besvarelser kunne forklares på bakgrunn av strukturelle forskjeller mellom rådmannsfunksjonen og ordførerfunksjonen. Samtidig kan man anta at dersom de deltakende rådmennene og ordførerne er fra forskjellige kommuner, vil eventuelle forskjeller i disse gruppenes besvarelser ikke kunne forklares på bakgrunn av slike strukturelle forskjeller. Det skyldes at de to gruppenes besvarelser i så tilfelle ikke ville ta høyde for eksterne forhold, dvs. karakteristika ved kommunene som størrelse, ressurser, geografisk plassering, etc., som kan ha innflytelse på besvarelsene.

En dypere respondentanalyse viser at det ikke er omfattende overlapping mellom rådmenn og ordførere i forhold til om de kommer fra samme kommune, jf. tabell 2.2.

¹⁵ 21 respondenter som har besvart spørreskjemaundersøkelsen kan ikke identifiseres som verken rådmenn eller ordførere, da dette spørsmålet ikke ble stilt i begynnelsen av datainnstillingsperioden. Vi har derfor valgt ikke å inkludere disse 21 besvarelsene i den videre rapporteringen.

Tabell 2.2 Kommer ordførere og rådmenn fra samme kommuner?

	Antall kommuner	Antall besvarelser	Prosent
Både rådmann og ordfører har svart (overlapping)	59	118	34 %
Kun rådmann har svart	120	120	34 %
Kun ordfører har svart	111	111	32 %
I alt	290	349	100 %

Tabell 2.2 viser at i alt har 290 kommuner og fylkeskommuner deltatt i undersøkelsen. Det betyr at undersøkelsen inneholder besvarelser fra 64,4 % av samtlige norske kommuner og fylkeskommuner. Av de 290 kommunene er det 59 kommuner der både rådmann og ordfører har svart.

2.5 Fordelinger

I det følgende avsnittet gir vi en kort beskrivelse av respondentene.

2.5.1 Rådmenn

Rådmennene som har deltatt i undersøkelsen fordeler seg på følgende måte mellom kommuner og fylkeskommuner:

Tabell 2.3 Fordeling av deltakende rådmenn etter kommuner og fylkeskommuner

	Antall	Prosent
Fylkeskommuner	11	6,1 %
Kommuner	168	93,9 %
I alt	179	100,0 %

Tabell 2.3 viser at 168 av de i alt 179 rådmennene som har deltatt i undersøkelsen, er rådmenn i kommuner, og at de resterende 11 er rådmenn i fylkeskommuner.

De deltakende rådmennene fordeler seg på følgende måte etter den fylkeskommune rådmannens kommune ligger i:

Tabell 2.4 Fordeling av deltakende rådmenn etter kommunenes geografiske plassering

	Antall kommuner	Prosent
Østfold fylkeskommune	10	5,6 %
Akershus fylkeskommune	10	5,6 %
Hedmark fylkeskommune	10	5,6 %
Oppland fylkeskommune	13	7,3 %
Buskerud fylkeskommune	8	4,5 %
Vestfold fylkeskommune	7	3,9 %
Telemark fylkeskommune	9	5,0 %

Aust-Agder fylkeskommune	5	2,8 %
Vest-Agder fylkeskommune	7	3,9 %
Rogaland fylkeskommune	10	5,6 %
Hordaland fylkeskommune	12	6,7 %
Sogn og Fjordane fylkeskommune	12	6,7 %
Møre og Romsdal fylkeskommune	17	9,5 %
Sør-Trøndelag fylkeskommune	11	6,1 %
Nord-Trøndelag fylkeskommune	6	3,4 %
Nordland fylkeskommune	15	8,4 %
Troms fylkeskommune	12	6,7 %
Finnmark fylkeskommune	5	2,8 %
Totalt	179	100,0 %

Tabell 2.4 viser at rådmenn fra kommuner i samtlige fylkeskommuner er representert i undersøkelsen, unntatt Oslo. Samtidig har særlig rådmenn fra kommuner i Møre og Romsdal fylkeskommune deltatt i undersøkelsen. Rådmenn fra kommuner som ligger i Finnmark fylkeskommune har kun i mindre grad deltatt i undersøkelsen.

Samtidig viser bakgrunnsanalysen at de rådmennene som har deltatt, er rådmenn i kommuner som fordeler seg jevnt i forhold til antall innbyggere i den aktuelle kommunen, jf. tabell 2.5.

Tabell 2.5 Fordeling av deltakende rådmenn etter antall innbyggere i kommunen

	Antall	Prosent
0-2500	43	25,6 %
2501-5000	42	25,0 %
5001-10000	39	23,2 %
over 10000	44	26,2 %
I alt	168	100,0 %

2.5.2 Ordførere

De deltakende ordførerne fordeler seg på følgende måte mellom kommuner og fylkeskommuner.

Tabell 2.6 Fordeling av deltakende ordførere etter kommuner og fylkeskommuner

	Antall	Prosent
Fylkeskommuner	5	2,9 %
Kommune	165	97,1 %
I alt	170	100,0 %

Tabell 2.6 viser at 165 av de i alt 170 ordførerne som har deltatt i undersøkelsen, er ordførere i kommuner, og at de resterende fem er ordførere i fylkeskommuner

De deltakende ordførerne fordeler seg på følgende måte etter den fylkeskommune ordførerens kommune ligger i:

Tabell 2.7 Fordeling av deltakende ordførere etter kommunenes geografiske plassering

	Antall	Prosent
Østfold fylkeskommune	6	3,5 %
Akershus fylkeskommune	8	4,7 %
Hedmark fylkeskommune	6	3,5 %
Oppland fylkeskommune	9	5,3 %
Buskerud fylkeskommune	9	5,3 %
Vestfold fylkeskommune	9	5,3 %
Telemark fylkeskommune	3	1,8 %
Aust-Agder fylkeskommune	9	5,3 %
Vest-Agder fylkeskommune	7	4,1 %
Rogaland fylkeskommune	8	4,7 %
Hordaland fylkeskommune	16	9,4 %
Sogn og Fjordane fylkeskommune	8	4,7 %
Møre og Romsdal fylkeskommune	14	8,2 %
Sør-Trøndelag fylkeskommune	13	7,6 %
Nord-Trøndelag fylkeskommune	11	6,5 %
Nordland fylkeskommune	17	10,0 %
Troms fylkeskommune	7	4,1 %
Finnmark fylkeskommune	10	5,9 %
Total	170	100,0 %

Tabell 2.7 viser at ordførere fra kommuner i samtlige fylkeskommuner er representert i undersøkelsen, unntatt Oslo. Særlig ordførere fra kommuner som ligger i Nordland fylkeskommune har deltatt i undersøkelsen. Ordførere fra kommuner som ligger i Telemark fylkeskommune har kun i mindre grad deltatt i undersøkelsen.

Samtidig viser bakgrunnsanalysen at de ordførerne som har deltatt, er ordførere i kommuner som fordeler seg jevnt i forhold til antall innbyggere i den aktuelle kommunen, jf. tabell 2.8.

Tabell 2.8 Fordeling av deltakende ordførere etter antall innbyggere i kommunen

	Antall	Prosent
0-2500	51	30,9 %
2501-5000	45	27,3 %
5001-10000	29	17,6 %
over 10000	40	24,2 %
I alt	165	100,0 %

3. Resultater

I dette kapitlet beskriver Rambøll Management resultatene av spørreskjemundersøkelsen. Vi har valgt å beskrive resultatene spørsmål for spørsmål.

Da undersøkelsen er blitt besvart av to forskjellige respondentgrupper med forskjellige forutsetninger for å besvare undersøkelsen, har vi valgt å rapportere for hver av disse gruppene. Det innebærer at vi vil beskrive resultatene av undersøkelsen for henholdsvis rådmenn og ordførere.

3.1 Kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid

Resultatene viser at det spesielt er rådmennene som kjenner til KS' internasjonale prosjektarbeid, jf. tabell 3.1

Tabell 3.1 Har du kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid?

	Rådmenn	Ordførere
Ja, jeg kjenner det svært godt	3,9 %	2,4 %
Ja, jeg kjenner det godt	11,2 %	3,5 %
Ja, men jeg kjenner det kun til en viss grad	46,9 %	50,6 %
Nei	36,3 %	43,5 %
Vet ikke	1,7 %	0,0 %
I alt	100,0 %	100,0 %
(N)	179	170

Tabell 3.1 viser samtidig at en betydelig andel av både rådmenn og ordførere slett ikke kjenner til KS' internasjonale prosjektarbeid. Mens 36,3 % av rådmennene gir uttrykk for dette, svarer hele 43,5 % av ordførerne dette. Tabellen viser samtidig at kun en begrenset andel av både rådmennene og ordførerne har et *godt* eller *svært godt* kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid. Samlet sett svarer 15,1 % av rådmennene som har deltatt i undersøkelsen at de kjenner det *godt* eller *svært godt*. Tilsvarende andel for ordførerne i undersøkelsen er 5,9 %.

Vi har deretter spurt de respondentene som svarer at de ikke har kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid, om det er av interesse for deres kommune/fylkeskommune å få kjennskap til dette arbeidet.

Her svarer det store flertallet av både de deltagende rådmennene og ordførerne at det er av interesse for deres kommune/fylkeskommune å få kjennskap til det internasjonale prosjektarbeidet, jf. tabell 3.2.

Tabell 3.2 Er det av interesse for din kommune/fylkeskommune å få kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid?

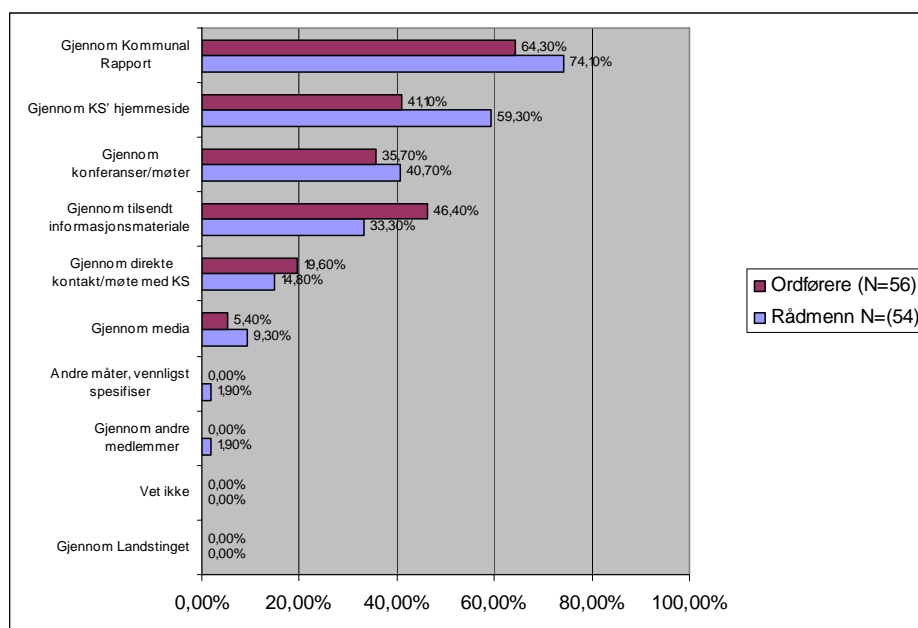
	Rådmenn	Ordførere
Ja, i svært høy grad	1,5 %	2,7 %
Ja, i høy grad	5,9 %	5,4 %
Ja, til en viss grad	72,1 %	67,6 %

Nei	10,3 %	10,8 %
Vet ikke	10,3 %	13,5 %
I alt	100,0 %	100,0 %
(N)	68	74

Tabell 3.2 viser samtidig at kun 7,4 % av rådmennene og 8,1 % av ordførerne som ikke har kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid, svarer at det *i høy grad* eller *i svært høy grad* er av interesse for deres respektive kommune å få kjennskap til dette arbeidet. Flertallet av både rådmenn og ordførere vurderer at det kun *til en viss grad* er av interesse.

Påfølgende har vi spurt de som svarer at det er av interesse for deres kommune/fylkeskommune å få kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid, på hvilken måte de ønsker dette. Selv om det er forskjeller mellom rådmenn og ordførere i deres besvarelser, svarer flertallet av begge grupper at de ønsker å få denne informasjonen gjennom Kommunal Rapport, jf. figur 3.1.

Figur 3.1 Hvordan ville kommunen/fylkeskommunen foretrekke å få informasjon om KS' internasjonale prosjektarbeid?¹⁶

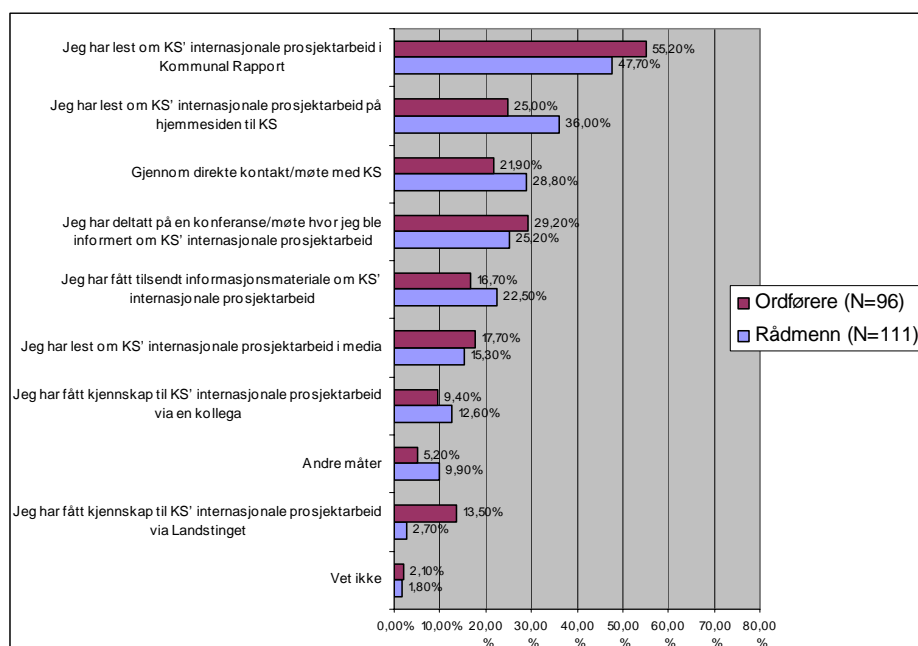


Tilsvarende har vi spurt de respondentene som har kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid, jf. tabell 3.1, om hvordan de har fått kjennskap til dette.

Her svarer flertallet at de har fått kjennskap til arbeidet gjennom Kommunal Rapport og på hjemmesiden til KS, jf. figur 3.2.

¹⁶ Prosentene blir ikke 100 sammenlagt, ettersom det har vært mulig å sette flere kryss.

Figur 3.2 Hvordan har du fått kjennskap til KS' internasjonale prosjektarbeid?¹⁷

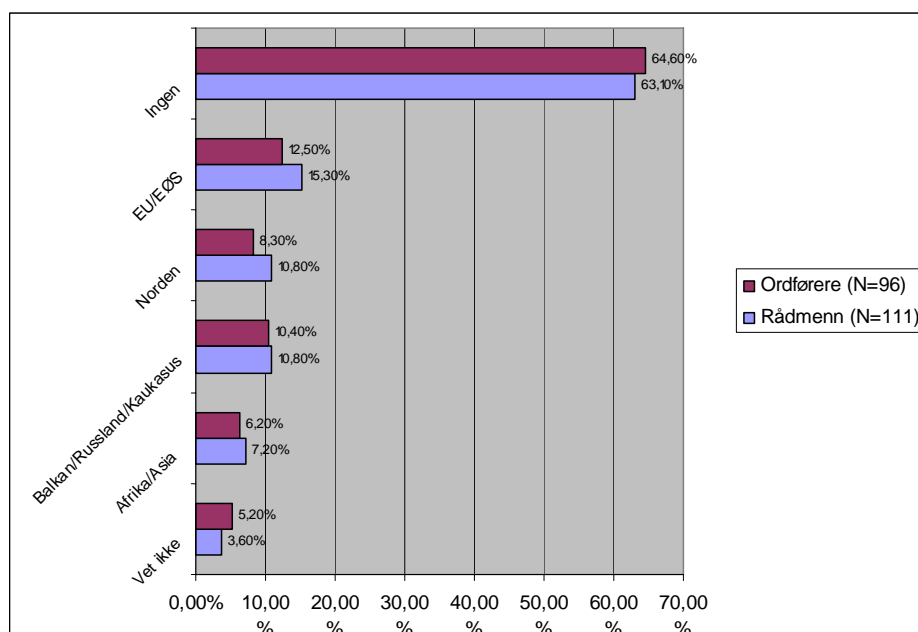


3.2 Deltakelse i KS' internasjonale prosjekter

Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at henholdsvis 63,1 % av rådmennene og 64,6 % av ordførerne svarer at deres kommuner/fylkeskommuner ikke deltar i noen av KS' internasjonale prosjekter, jf. figur 3.3. I den grad de deltar, deltar de i prosjekter som ligger innenfor EU/EØS-området.

¹⁷ Prosentene blir ikke 100 sammenlagt, ettersom det har vært mulig å sette flere kryss.

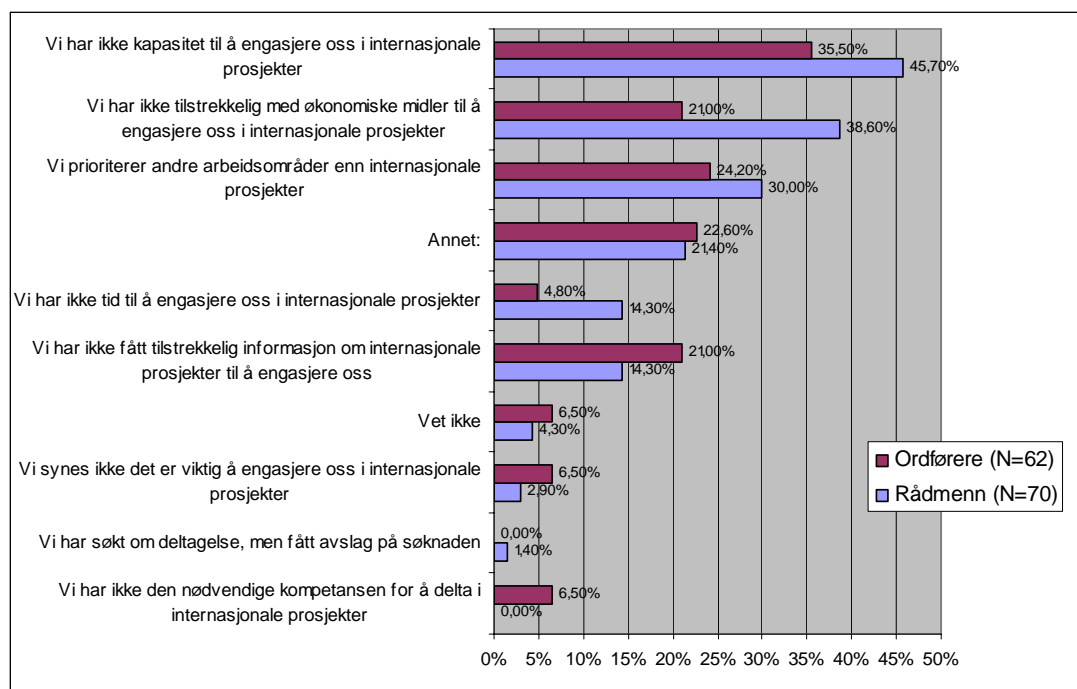
Figur 3.3 Deltar din kommune/fylkeskommune i KS' internasjonale prosjekter i noen av følgende områder?



Påfølgende har vi undersøkt hvorfor kommuner og fylkeskommuner ikke deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid. Her viser resultatene at mens hovedårsaken til manglende deltakelse ifølge rådmennene er at kommunene ikke har kapasitet til å engasjere seg i internasjonale prosjekter, så er den tilsvarende for ordførerne at kommunene prioriterer andre arbeidsområder enn internasjonale prosjekter, jf. figur 3.4.

En spesielt interessant forskjell mellom rådmennenes og ordførernes besvarelser er at en nesten dobbelt så stor andel av rådmennene vurderer at kommunene ikke har nok økonomiske midler til å engasjere seg i internasjonale prosjekter.

Figur 3.4 Hvorfor deltar ikke din kommune/fylkeskommune i KS' internasjonale prosjekter?¹⁸



Selv om respondentene oppgir en rekke tungtveiende årsaker for ikke å delta i KS' internasjonale prosjektarbeid, er det interessant å undersøke hvorvidt de som ikke deltar for øyeblikket tross alt kunne tenke seg å delta.

Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at 47,8 % av rådmennene i de kommunene som ikke deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid, kunne tenke seg at kommunen/fylkeskommunen engasjerte seg i dette, mens kun 25,8 % av ordførerne kunne tenke seg dette, jf. tabell 3.3. Det er samtidig interessant at halvparten av ordførerne i kommuner som ikke deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid, ikke vet om de kunne tenke seg dette.

Tabell 3.3 Kunne du ønske at kommunen/fylkeskommunen engasjerte seg i KS' internasjonale prosjekter?

	Rådmenn	Ordførere
Ja	47,8 %	25,8 %
Nei	21,7 %	24,2 %
Vet ikke	30,4 %	50,0 %
I alt	100,0 %	100,0 %
(N)	69	62

¹⁸ Prosentene blir ikke 100 sammenlagt, ettersom det har vært mulig å sette flere kryss.

Vi har samtidig undersøkt om de kommunene som ikke deltar i prosjektarbeidet, har kontaktet relevante myndigheter for å undersøke mulighetene for å delta i dette.

Her viser resultatene av undersøkelsen at de kommunene som ikke deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid, ifølge et flertall av både rådmenn og ordførere i disse kommunene, aldri har kontaktet verken UD eller Norad direkte for å undersøke muligheten for å delta i dette arbeidet. Kun 14,5 % av ordførerne og 12,9 % av rådmennene har kontaktet UD eller Norad direkte for å undersøke denne muligheten, fra en til tre ganger.

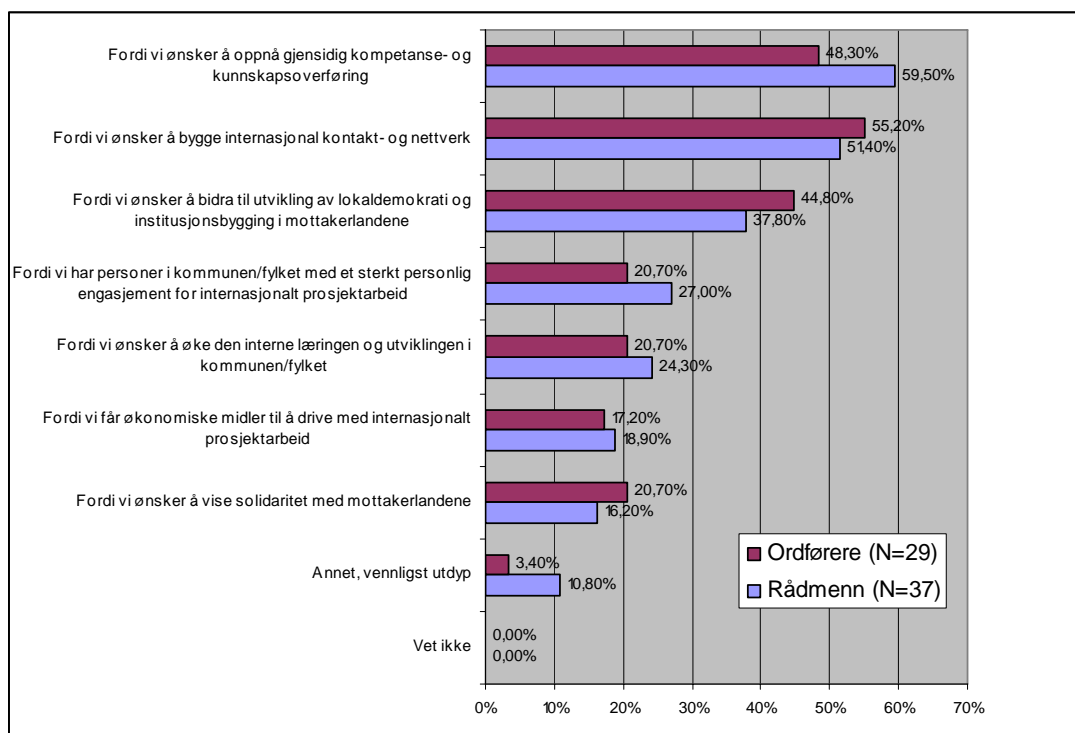
Tabell 3.4 Har kommunen/fylkeskommunen kontaktet UD eller Norad direkte for å undersøke muligheten for å delta i internasjonale prosjekter?

	Rådmenn	Ordførere
Ja, 1 gang	4,3 %	4,8 %
Ja, 2 - 3 ganger	8,6 %	9,7 %
Nei, aldri	70,0 %	64,5 %
Vet ikke	17,1 %	21,0 %
I alt	100,0 %	100,0 %
(N)	70	62

3.3 Hvorfor deltar kommuner i KS' internasjonale prosjektarbeid?

Resultatene viser at blant de kommunene som deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid, er rådmennenes oftest nevnte begrunnelsen for deltakelse at de ønsker å oppnå gjensidig kompetanse- og kunnskapsoverføring, jf. figur 3.5. Ordførernes oftest nevnte begrunnelse, er at de ønsker å bygge internasjonalt kontakt- og nettverk.

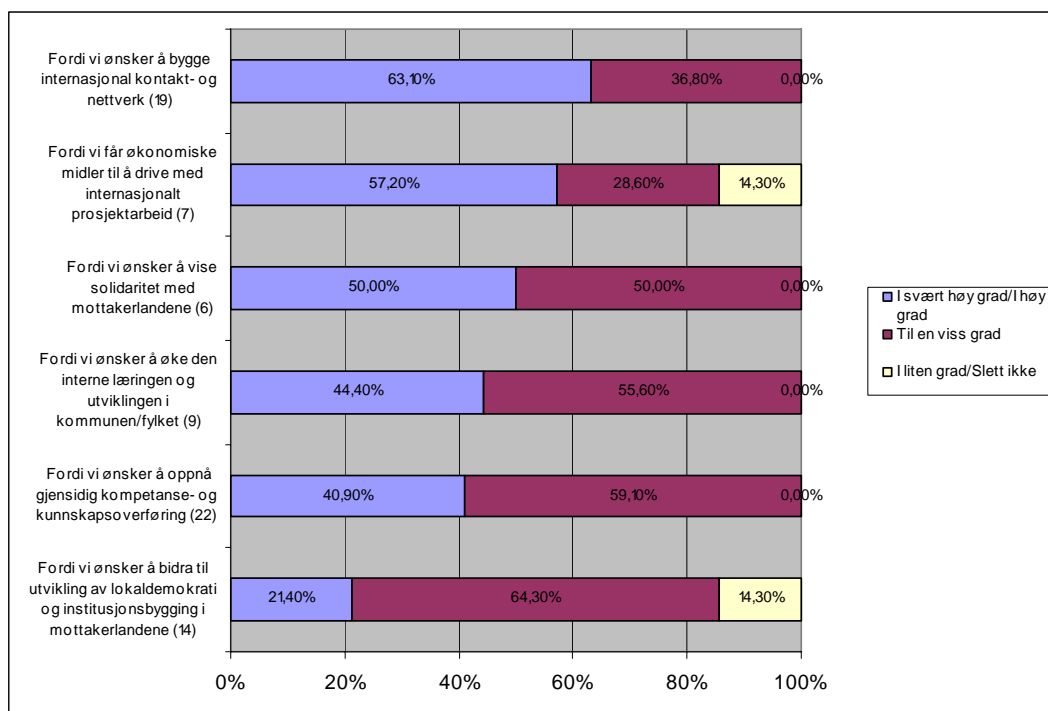
Figur 3.5 Hvorfor engasjerer kommunen/fylkeskommunen seg i internasjonalt prosjektarbeid?¹⁹



Vi har samtidig undersøkt hvorvidt de kommunene som deltar i det internasjonale prosjektarbeidet mener disse motivene oppfylles per i dag. Her viser resultatene at det motiv rådmennene i høyest grad vurderer oppfylt, er ønsket om å bygge internasjonalt kontakt- og nettverk, jf. figur 3.6.

¹⁹ Prosentene blir ikke 100 sammenlagt, ettersom det har vært mulig å sette flere kryss.

Figur 3.6 I hvilken grad oppfylles disse motivene i dag (rådmenn)?²⁰

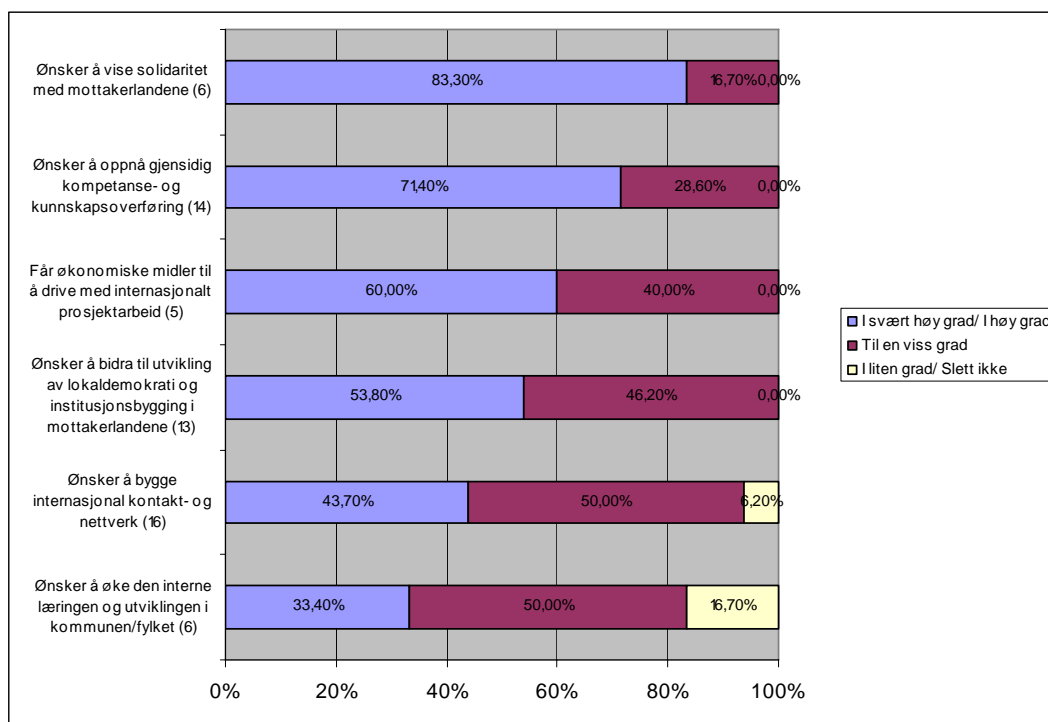


Det er interessant at mens ønsket om å bidra til utvikling av lokaldemokrati og institusjonsbygging i mottakerlandene er en av de mest nevnte begrunnelsene blant rådmenn for å delta i KS' internasjonale prosjektarbeid, så er det samtidig det ønsket rådmennene i minst grad mener er oppfylt per i dag.

Ser man på ordførernes besvarelser, viser resultatene at det ønsket som ordførerne i høyest grad vurderer oppfylt per i dag, er ønsket om å vise solidaritet med mottakerlandene, jf. figur 3.7. Dette er samtidig den begrunnelsen færrest ordførere nevner for hvorfor de engasjerer seg i KS' internasjonale prosjektarbeid. Den begrunnelsen flest ordførere nevner, nemlig å bygge internasjonal kontakt – og nettverk, er samtidig det motivet som i nest lavest grad vurderes oppfylt per i dag.

²⁰ For hvert motiv har vi kun spurt de rådmenn som har oppgitt dette som et ønske, jf. figur 3.5. Spørsmålet er stilt med følgende svarkategorier: *i svært høy grad*, *i høy grad*, *til en viss grad*, *i liten grad*, og *slett ikke*. Vi har valgt å slå de ytterste svarkategoriene sammen for å fremheve forskjellene mellom respondentenes vurderinger av de ulike motivene. Det innebærer samtidig at nyansene mellom respondentenes vurderinger i de ytterste kategoriene ikke fremgår av denne figuren.

Figur 3.7 I hvilken grad oppfylles disse motivene i dag (ordførere)?²¹

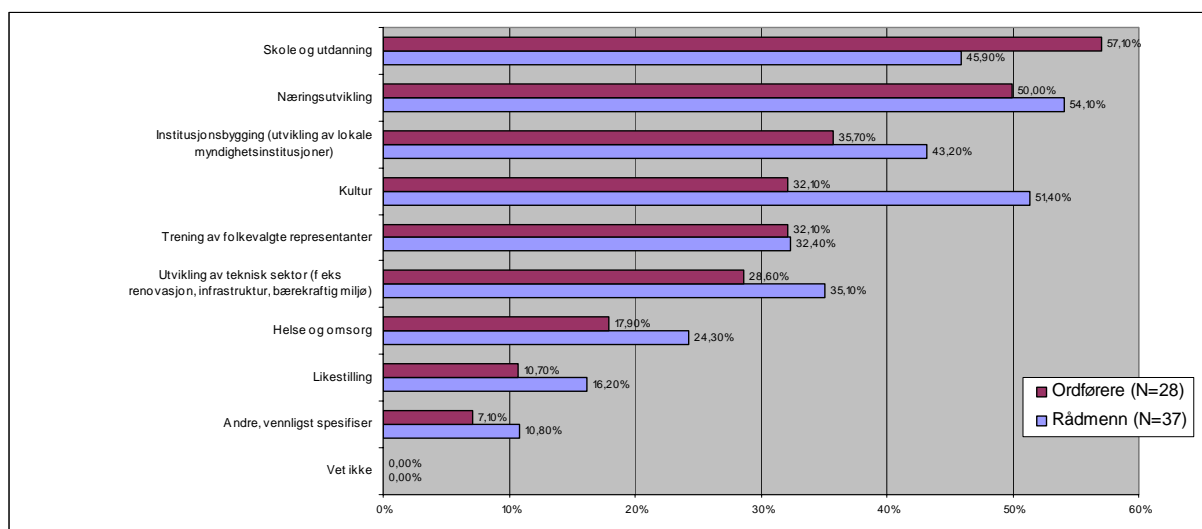


3.4 Hvordan deltar kommunene?

Resultatene viser at blant de kommuner og fylkeskommuner som deltar i internasjonalt prosjektarbeid, er skole og utdanning og næringsutvikling de områdene flest er involvert i. Likestilling er det fagområdet som færrest er engasjert i.

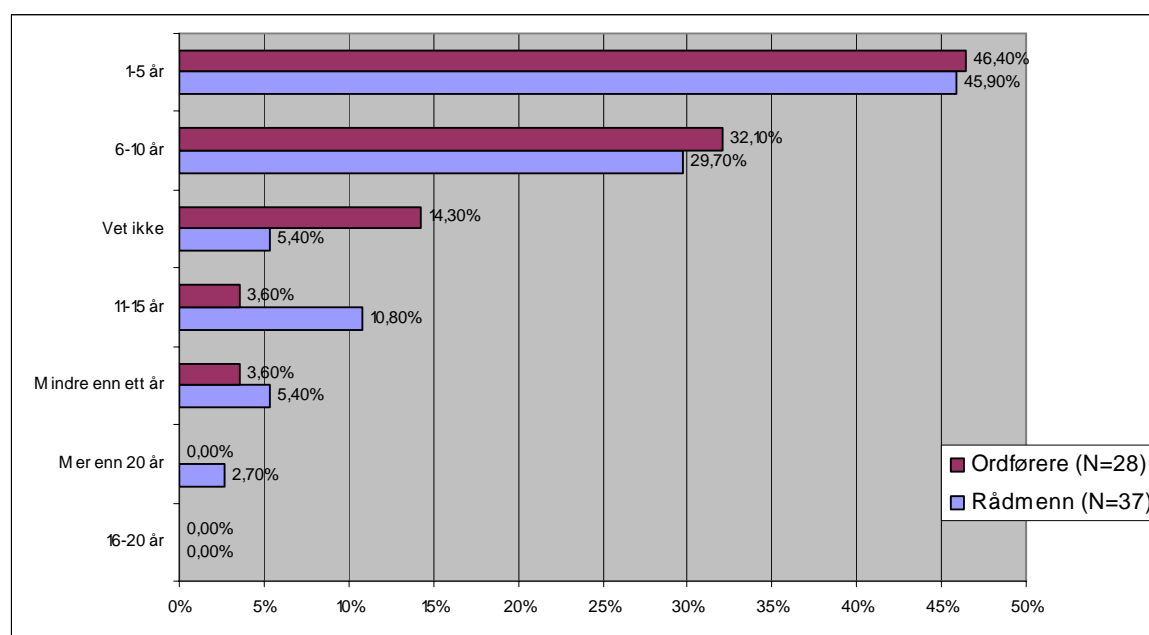
²¹ For hvert motiv har vi kun spurt de ordførere som har oppgitt dette som et ønske, jf. figur 3.5. Spørsmålet er stilt med følgende svarkategorier: *i svært høy grad*, *i høy grad*, *til en viss grad*, *i liten grad*, og *slett ikke*. Vi har valgt å slå de ytterste svarkategoriene sammen for å fremheve forskjellene mellom respondentenes vurderinger av de ulike motivene. Det innebærer samtidig at nyansene mellom respondentenes vurderinger i de ytterste kategoriene ikke fremgår av denne figuren.

Figur 3.8 Innenfor hvilke fagområder er dere engasjert i mot-takerlandene?



Figur 3.9 viser at de fleste kommuner og fylkeskommuner som deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid har deltatt i mellom 1 og 5 år.

Figur 3.9 Hvor lenge har kommunen/fylkeskommunen deltatt i KS' internasjonale prosjektarbeid?

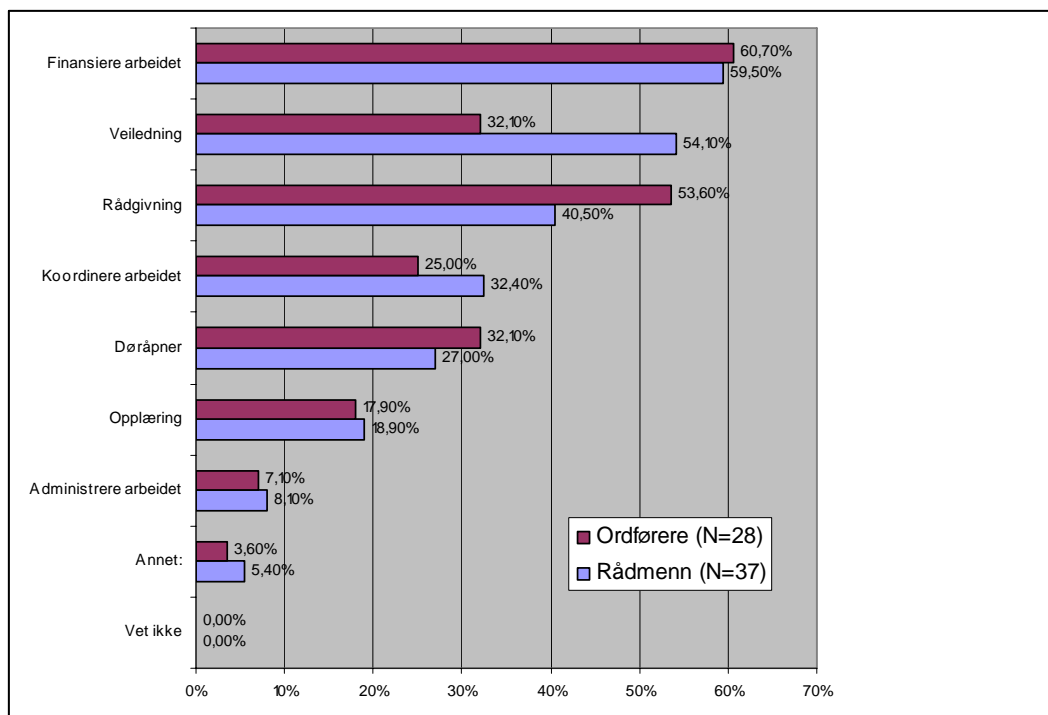


3.5 Kommunenes behov for støtte fra KS

Vi har samtidig undersøkt hvilke behov de kommunene/fylkeskommunene som deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid, har for støtte fra KS i forhold til deltakelse i dette arbeidet.

Her viser resultatene at både rådmenn og ordførere mener behovet for at KS finansierer det internasjonale prosjektarbeidet, er størst, jf. figur 3.10. Det er samtidig interessant at det behovet som ifølge rådmennene er nest viktigst, er behov for veiledning, mens ordførerne vurderer at det nest viktigste er behov for rådgivning.

Figur 3.10 Hvilke behov ønsker kommunen/fylkeskommunen at KS skal oppfylle i forhold til kommunens/fylkeskommunens internasjonale prosjektarbeid?²²



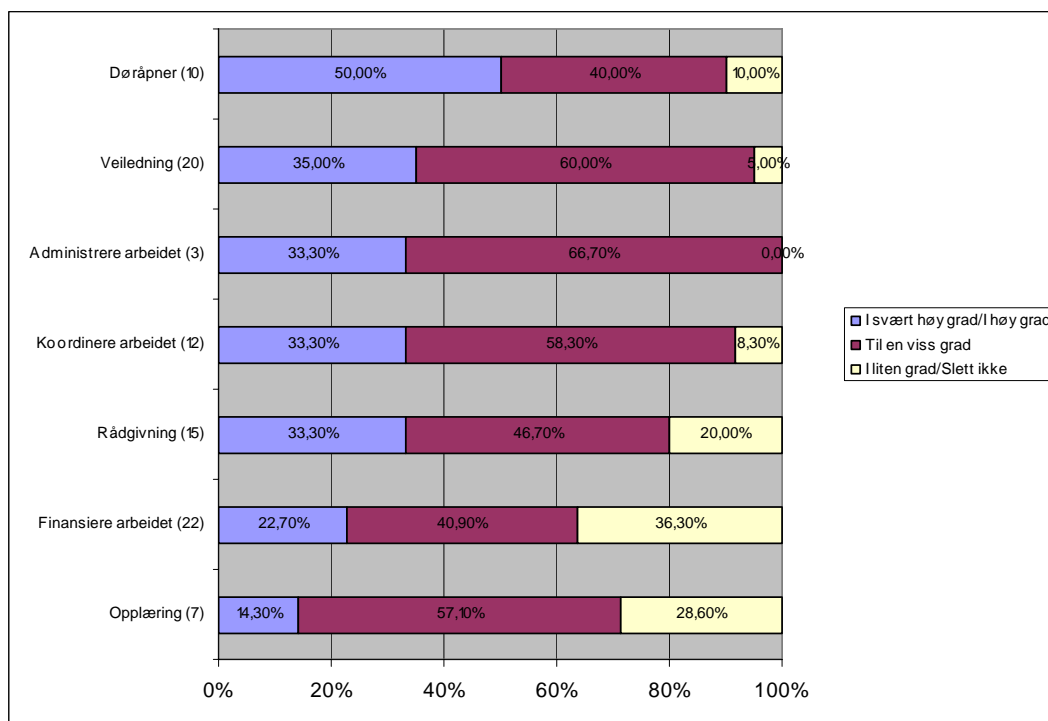
Vi har deretter undersøkt hvorvidt kommunene opplever at KS oppfyller disse behovene per i dag.

3.5.1 Rådmenn

Resultatene viser at det behovet kommunene/fylkeskommunene i høyest grad vurderer at KS oppfyller, ifølge rådmennene, er behovet for at KS fungerer som en "døråpner" for det internasjonale prosjektarbeid, jf. figur 3.11. Det er samtidig interessant at det behovet som flest kommuner/fylkeskommuner mener at KS skal bistå med, nemlig finansiering av det internasjonale prosjektarbeid, er det behovet som i nest lavest grad blir vurdert oppfylt per i dag.

²² Prosentene blir ikke 100 sammenlagt, ettersom det har vært mulig å sette flere kryss.

Figur 3.11 Hvilke behov ønsker kommunen/fylkeskommunen at KS skal oppfylle i forhold til kommunens/fylkeskommunens internasjonale prosjektarbeid (rådmenn)?²³

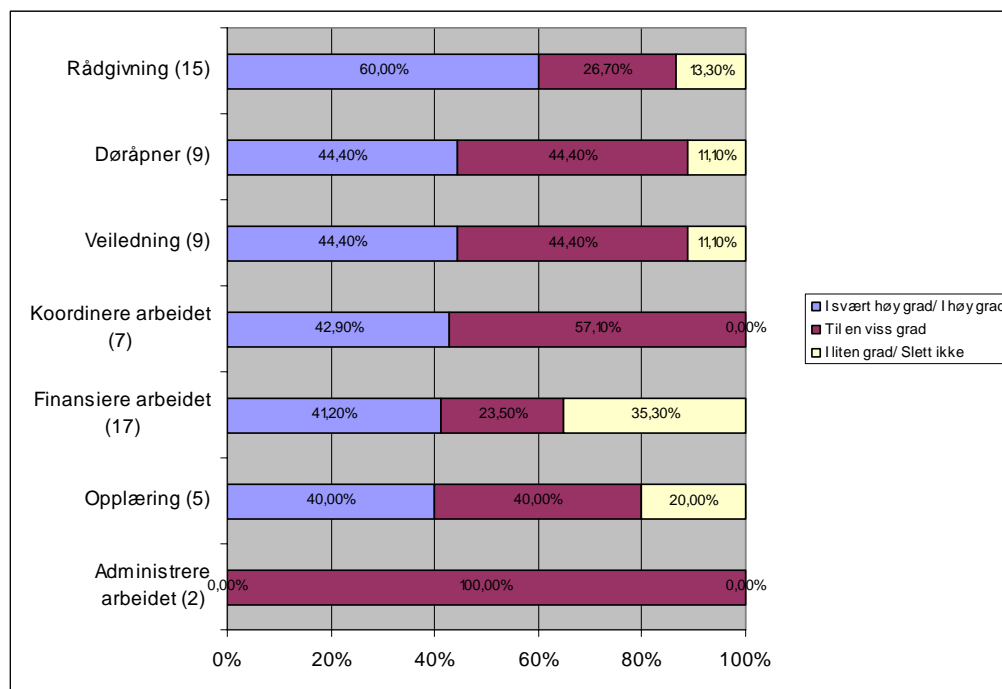


3.5.2 Ordførere

Vi har sett på de tilsvarende resultatene fra ordførernes besvarelser. Også ordførerne vurderer at deres største behov for hjelp fra KS, finansieringen av prosjektarbeidet, kun i mindre grad oppfylles av KS. Samtidig mener de at deres behov for rådgivning fra KS i høy grad oppfylles i dag.

²³ For hvert behov har vi kun spurt de rådmenn som har oppgitt dette som et ønske, jf. figur 3.8. Spørsmålet er stilt med følgende svarkategorier: *i svært høy grad, i høy grad, til en viss grad, i liten grad, og slett ikke*. Vi har valgt å slå de ytterste svarkategoriene sammen for å fremheve forskjellene mellom respondentenes vurderinger av de ulike motivene. Det innebærer samtidig at nyansene mellom respondentenes vurderinger i de ytterste kategoriene ikke fremgår av denne figuren.

Figur 3.12 Hvilke behov ønsker kommunen/fylkeskommunen at KS skal oppfylle i forhold til kommunens/fylkeskommunens internasjonale prosjektarbeid (ordførere)?²⁴



3.6 Målene for KS internasjonale prosjektarbeid

Undersøkelsen har videre kartlagt kjennskap til og oppfatninger om målene for KS' internasjonale prosjektarbeid.

På spørsmål om hvor godt respondentene i kommuner/fylkeskommuner kjenner til målene for det internasjonale prosjektarbeidet, svarer nær 60 prosent av rådmennenes at de "til en viss grad" kjenner til målene. De resterende 40 prosentene fordeler seg likt på "I stor grad" og "I liten grad". For ordførerne ligger tyngden noe mer i nedre del av skalaen, jf. tabell 3.5. Men ingen av respondentene svarer at de "ikke i det hele tatt" kjenner til målene.

Tabell 3.5 I hvilken grad kjenner du til målene for KS' internasjonale prosjekter?

	Rådmenn	Ordførere
I svært stor grad	2,7%	0,0%
I stor grad	18,9%	14,3%
Til en viss grad	59,5%	50,0%

²⁴ For hvert behov har vi kun spurt de ordførere som har angitt dette som et ønske, jf. figur 3.8. Spørsmålet er stilt med følgende svarkategorier: *i svært høy grad, i høy grad, til en viss grad, i liten grad, og slett ikke*. Vi har valgt å slå de ytterste svarkategoriene sammen for å fremheve forskjellene mellom respondentenes vurderinger av de forskjellige behovene. Det betyr samtidig at nyansene mellom respondentenes vurderinger i ytterkategoriene ikke fremgår av denne figuren.

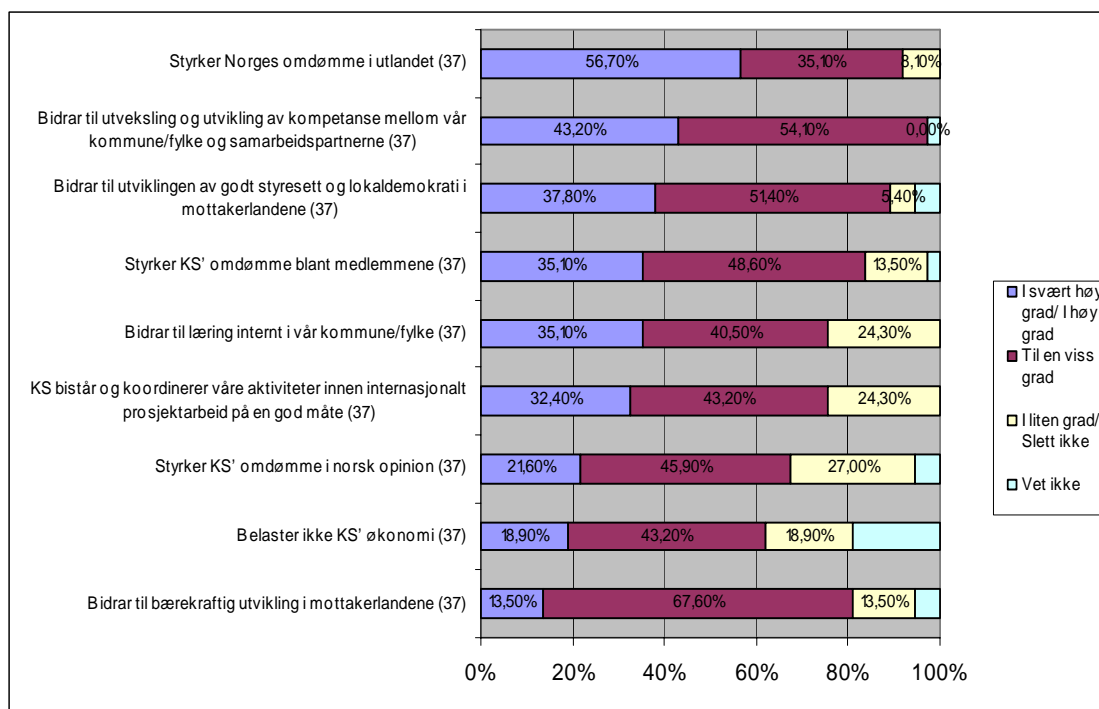
I liten grad	18,9%	35,7%
Ikke det hele tatt	0,0%	0,0%
Vet ikke	0,0%	0,0%
I alt	100,0%	100,0%
(N)	37	28

Videre spurte vi respondentene hvorvidt KS' arbeid styrker ulike målsettinger.

3.6.1 Rådmenn

For alle kategoriene, mener et overveldende flertall av rådmennene at KS' internasjonale prosjektarbeid enten i "i svært høy grad", "i høy grad eller "til en viss grad" bidrar til de ulike målsettingene, jf. figur 3.12. Det er interessant å merke seg at hele 67,6 prosent av respondentene mener at arbeidet kun "til en viss grad" bidrar til bærekraftig utvikling i mottakerlandene. Samtidig mener en fjerdedel at arbeidet "i liten grad" eller "slett ikke" bidrar til verken læring internt i kommunen/fylket, styrker KS' omdømme i norsk opinion eller at KS bistår i deres aktiviteter innen internasjonalt prosjektarbeid på en god måte.

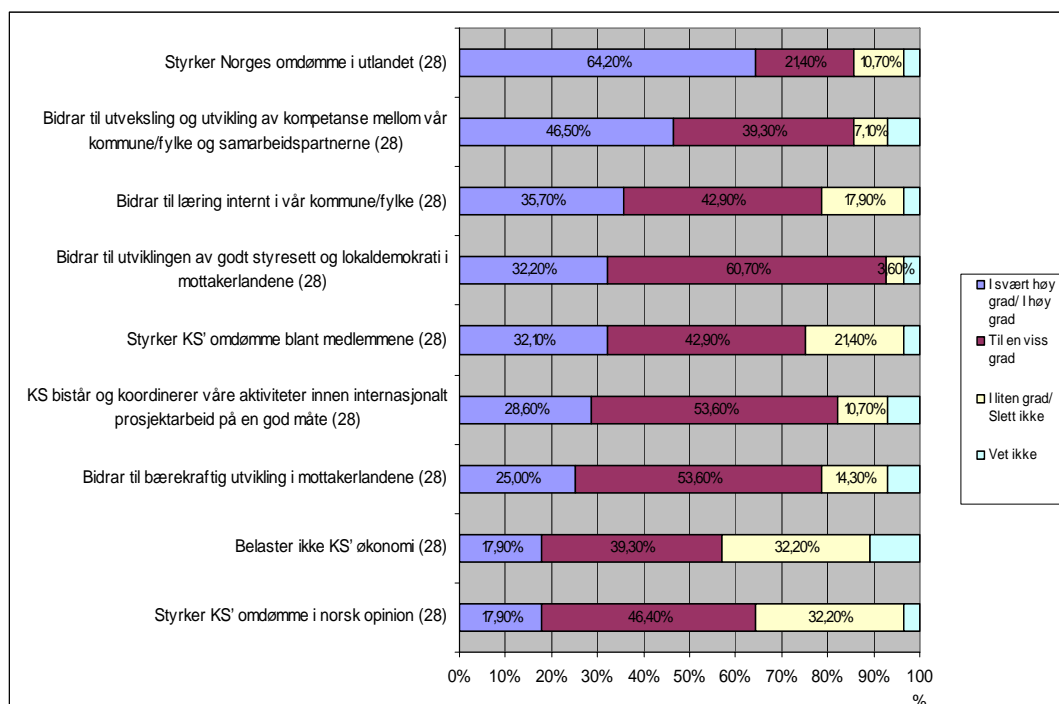
Figur 3.13 I hvilken grad mener du at det internasjonale prosjektarbeidet i KS er med til å styrke følgende målsettinger (rådmenn)?



3.6.2 Ordførere

Svarene fra ordførerne skiller seg ikke så alt for mye fra rådmennenes svar, og spesielt er man "i svært høy grad" eller "i høy grad" enige i at KS' internasjonale prosjektarbeid styrker Norges omdømme i utlandet. Noe som utmerker seg for denne respondentgruppen er den store andelen (32,2 prosent) som svarer at man "i liten grad" eller "slett ikke" ikke belaster KS' økonomi eller styrker KS' omdømme i norsk opinion. Også på spørsmålet om man styrker KS' omdømme blant medlemmene, er det en andel som mener at man "i liten grad" eller "slett ikke" oppnår dette, jf. figur 3.14.

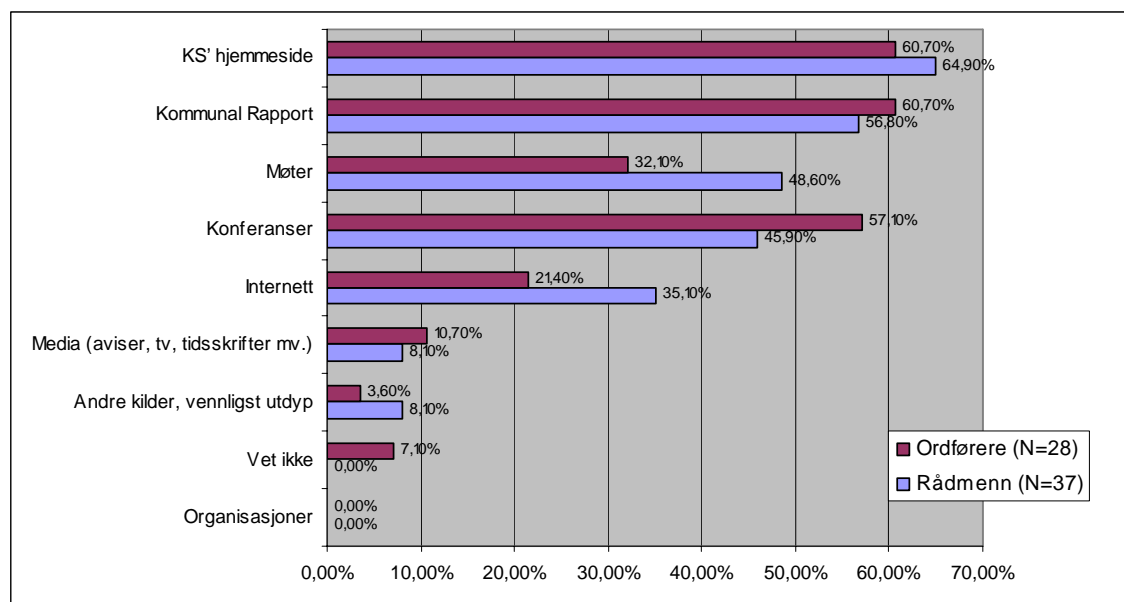
Figur 3.14 I hvilken grad mener du at det internasjonale prosjektarbeidet i KS er med på å styrke følgende målsettinger (ordførere)?



3.7 Informasjonskilder for de kommunene som deltar i KS' internasjonale prosjektarbeid

Videre har det blitt undersøkt hva slags informasjonskilder rådmennene og ordførerne benytter seg av for å innhente informasjon om KS' internasjonale prosjektarbeid, jf. figur 3.15. Her svarer omkring 60 prosent av begge respondentgruppene at de benytter KS' hjemmeside eller kommunal rapport. Rådmennene får i større grad enn ordførerne informasjon gjennom møter (48,6 mot 32 prosent), mens ordførerne innhenter mer informasjon om arbeidet gjennom konferanser enn rådmennene (57 mot 45,9 prosent).

Figur 3.15 Hvilke informasjonskilder benytter kommunen/fylkeskommunen seg av for å innhente informasjon om KS' internasjonale prosjektarbeid?



Videre har man så spurt respondentene om den informasjonen de har behov for er lett tilgjengelig, jf. tabell 3.6. Resultatene viser at rådmennene fordele seg nesten jevnt mellom de to svarkategoriene "i stor grad" og "til en viss grad", mens tyngden for ordførerne igjen ligger litt lavere på skalaen. Her svarer 17,9 prosent at informasjonen "i liten grad" er lett tilgjengelig.

Tabell 3.6 Er informasjonen kommunen/fylkeskommunen har behov for i forhold til internasjonalt prosjektarbeid lett tilgjengelig?

	Rådmenn	Ordførere
I svært stor grad	0,0%	0,0%
I stor grad	45,9%	32,1%
Til en viss grad	45,9%	46,4%
I liten grad	5,4%	17,9%
Ikke det hele tatt	0,0%	0,0%
Vet ikke	2,7%	3,6%
I alt	100,0%	100,0%
(N)	37	28

3.8 Betydningen av KS' internasjonale prosjektarbeid

Undersøkelsen har videre kartlagt oppfatninger om verdien og nytten av det internasjonale prosjektarbeidet til KS.

På spørsmål om hvor viktig det er at KS driver med dette arbeidet på kommunen/fylkeskommunens vegne, anser i overkant av 40 prosent av både rådmennene og ordførerne at dette er enten "svært viktig" eller "viktig". En

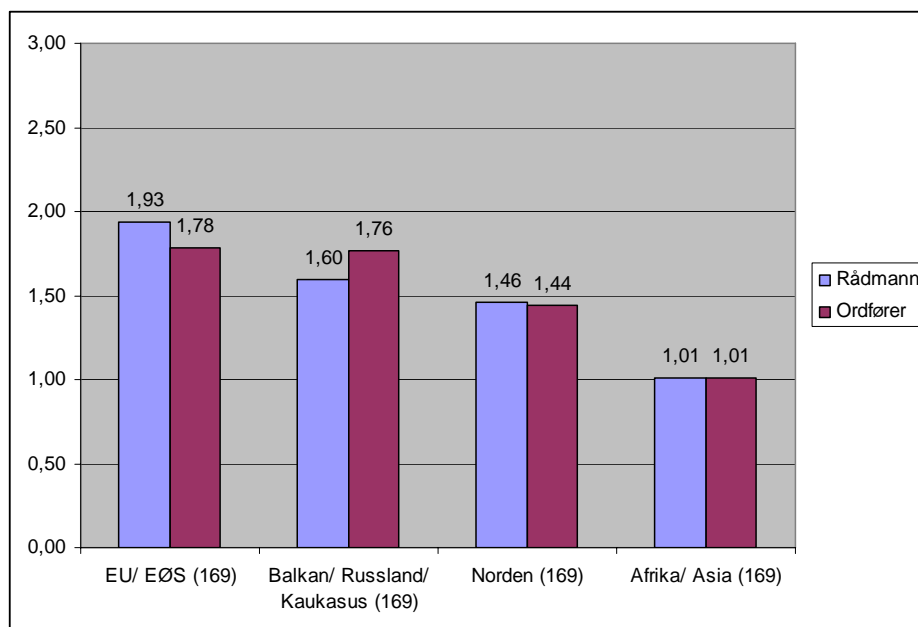
tilsvarende prosentandel mener kun "kun til en viss grad" eller "i liten grad" er viktig, jf. tabell 3.7.

Tabell. 3.7 Hvor viktig anser du det er at KS driver med internasjonalt prosjektarbeid på kommunen/fylkeskommunens vegne?

	Rådmenn	Ordførere
Svært viktig	8,4%	7,6%
Viktig	38,5%	32,9%
Kun viktig til en viss grad	34,6%	31,8%
I liten grad viktig	10,1%	16,5%
Ikke viktig i det hele tatt	2,8%	4,7%
Vet ikke	5,6%	6,5%
I alt	100,0%	100,0%
(N)	179	170

Videre ble rådmennene og ordførerne spurt om hvilke geografiske regioner man anser som viktigst at KS engasjerer seg i. Her svarte rådmennene at man anser EU/EØS-området som viktigst, etterfulgt av Balkan/Russland/Kaukasus, Norden og i minst grad Afrika/Asia. Denne rangeringen er den samme for ordførerne, men med litt ulik vektlegging, jf. figur 3.16.

Figur 3.16 KS engasjerer seg i dag i prosjekter i de geografiske områdene som er listet nedenfor. Hvilke områder anser kommunen/fylkeskommunen det som viktigst at KS engasjerer seg i?



Avslutningsvis ble de samme respondentene spurt om hvilke fagområder man anser som de viktigste for KS' internasjonale prosjektarbeid. Svarene fra rådmenn og ordførere skiller seg ikke markant fra hverandre og begge respondentgruppene sier at institusjonsbygging, trening av folkevalgte representanter og skole og utdanning er viktigst. Nederst på skalaen, og rangert lavere av rådmennene enn av ordførerne, finner vi utvikling av teknisk sektor og likestilling.

Figur 3.17 KS' internasjonale prosjekter omfatter arbeid på en rekke fagområder som er listet opp nedenfor. Hvilke av disse fagområdene anser kommunen/fylkeskommunen det som viktigst at KS arbeider med i sitt internasjonale prosjektarbeid?

